DALE
CARNEGIE
& ASSOCIATES

Cum să vinzi

Modul în care vor să cumpere clienții tăi

“

Un ghid cuprinzător pentru aplicarea
în vânzări a principiilor fundamentale
dezvoltate de Carnegie.

KIRKUS REVIEWS

DALE CARNEGIE (1888–1955), pe numele lui real Dale Carnagey, s-a născut într-o familie săracă de fermieri americani. După absolvirea facultății, a vândut cursuri prin corespondență în Nebraska și a obținut câteva roluri ca actor la New York, fără să aibă mare succes. În 1912, a fost angajat de Young Men's Christian Association să predea cursuri pentru adulți și a descoperit, fără să-și fi propus asta, o metodă de a diminua teama celor care vorbesc în fața unui public numeros. Astfel a început faimoasa carieră a lui Dale Carnegie, considerat cel mai mare autor de literatură motivațională al secolului trecut.

DALE CARNEGIE & ASSOCIATES, INC. a fost înființată în 1912 și își are sediul în orașul New York. Compania oferă cursuri și pregătire în domeniul leadershipului, al vânzărilor și în PR, punând accent pe comunicare și relațiile interumane.

În seria Dale Carnegie, la Curtea Veche Publishing, au mai apărut: *Secretele succesului* (Dale Carnegie); *Cum să vorbim în public* (Dale Carnegie); *Secretele celor trei maeștri ai succesului pentru a-ți schimba viața* (Dale Carnegie, dr. Joseph Murphy, Napoleon Hill); *Stand & Deliver* (Dale Carnegie® Training); *Rezolvă conflictele din viața ta* (Dale Carnegie & Associates); *Cum schimbarea aduce succesul* (Dale Carnegie & Associates); *Cum să te bucuri de viață și de job*; *Secretele succesului în era digitală* (Dale Carnegie & Associates); *Rezolvă conflictele din viața ta* (Dale Carnegie & Associates); *Cum să devii un lider eficient* (Dale Carnegie & Associates); *Tehnici de a vinde* (Dale Carnegie & Associates, Michael Crom, J. Oliver Crom); *Liderul poți fi tu* (Dale Carnegie & Associates, Stuart R. Levine, Michael A. Crom); *Ascultă!* (Dale Carnegie & Associates).

MARIA TUDOSE a absolvit Facultatea de Limbi și Literaturi Străine a Universității din București, secția Engleză-Germană. Este

filolog și activează în domeniul traducerii și interpretării. A mai tradus pentru Curtea Veche Publishing volumul *Colagenul. Din Paleozoic până la Premiul Nobel* (2022).

DALE
CARNEGIE
& ASSOCIATES

Cum să vinzi

Modul în care vor să
cumpere clienții tăi

Cuvânt înainte de
JOE HART

Traducere din engleză de
MARIA TUDOSE

CURTEA VECHE

Cuprins

Cuvânt înainte *de Joe Hart*

Dale Carnegie: noua generație
(Și de ce ar trebui să citești cartea de față)

Cinci lucruri pe care această carte te va ajuta să le obții
(Nu au legătură cu vânzările)

Cele 30 de principii ale lui Dale Carnegie

Cum să profiți la maximum de această carte

PARTEA ÎNTÂI
Cunoaște-te pe tine însuți

1. Ce vinzi?

2. Credibilitatea personală

3. Valoarea
(Deja ai întârziat la petrecere)

PARTEA A DOUA
Procesul de vânzare al lui Dale Carnegie

4. Relația este pe primul loc

5. Stabilește legătura

6. Colaborează

7. Creează

8. Confirmă

9. Angajează-te

10. Dezastre, greșeli și încercări

PARTEA A TREIA
Cum să câștigi jocul psihologic al vânzărilor

11. CAFDC?

12. Nu te îngrijora, vinde fericit

13. Nu îți scufunda propria barcă

Câteva gânduri de încheiere

Sfaturi de vânzări de la Dale Carnegie

Examenul final

Trusa cu instrumente de vânzare a lui Dale Carnegie

Dacă te interesează ce își doresc oamenii,
poți încheia în două luni mai multe afaceri
decât în doi ani în care încerci să îi faci
pe ceilalți să fie interesați de tine.

– DALE CARNEGIE

Ținem să le mulțumim următorilor contributori de la Dale Carnegie & Associates,
citați în această carte:

- Joe Hart, președinte și director general
- Dan Heffernan, director de vânzări
- Noha El Daly, director principal de vânzări și instructor expert
- David Wright, director coordonator asociat, Austin și Houston, Texas
- Jessie Wilson, formator și consultant principal, Arkansas și Memphis, Tennessee
- Dr. Greg Story, manager coordonator asociat, Tokyo, Japonia
- Matt Norman, manager coordonator asociat, Minnesota, Iowa și Nebraska
- Herb Escher, manager coordonator asociat, Rochester, New York
- Rick Gallegos, manager coordonator asociat, Tampa, Florida
- Jonathan Vehar, vicepreședinte al departamentului de produse
- Neville De Lucia, manager coordonator asociat, Africa de Sud

- John Rodgers, manager coordonator asociat, Pittsburgh și Cleveland
- Pallavi Jha, manager coordonator asociat, India
- Seth Mohorn, manager coordonator asociat, Arkansas și Memphis, Tennessee
- Michael Crom, membru în Consiliul de Administrație al Dale Carnegie & Associates
- Terry Siebert, manager principal, Madison, Wisconsin
- Mark Marone, director de promovare a leadershipului

Cuvânt înainte

de Joe Hart

În 1995, eram un tânăr avocat și tocmai participasem la primul meu curs marca Dale Carnegie. Fusesem interesat de autoperfecționare încă de când citisem *How to Win Friends and Influence People*[1]. Tata îmi vorbise despre Dale Carnegie și îmi recomandase această carte, dar nu știam exact la ce să mă aștept atunci când am început cursul. În sala cu pricina, era o doamnă atât de emoționată, încât la început nici măcar nu putuse să se ridice în picioare și să spună cum se numește. Până la sfârșit însă, făcuse mari progrese și arăta mult mai încrezătoare.

Cursul mi-a schimbat viața. Nu doar că, în cele din urmă, am devenit director general al Dale Carnegie Training, ci mi-a schimbat viața chiar în momentul respectiv. Am început imediat să mă privesc într-o lumină diferită. Mi-am deschis propria afacere; interacționam cu oamenii într-o manieră diferită. Lumea venea la mine și îmi spunea: „Joe, ce ți s-a întâmplat? Ești mult mai sigur pe tine!“ Am început să trăiesc cu adevărat conform principiilor lui Dale Carnegie.

Sunt aceleași principii care stau la baza cărții de față. Pot fi învățate. Cred cu tărie că oricine poate învăța să vândă. Nu este vreun talent ieșit din comun, cu care te naști sau nu. Chiar dacă ai o înclinație pentru vânzări, devii mult mai eficient dacă dispui de un procedeu pe care să îl pui în practică, așa cum vei afla din această carte de la unii dintre cei mai buni specialiști în domeniu.

Într-un interviu pentru ziarul *Japan Today*[2] am afirmat: „Atunci când călătoresc prin lume, oameni de pretutindeni îmi vorbesc despre impactul pe care Dale Carnegie l-a avut asupra lor, indiferent de limbă, cultură, generație sau etnie. Un impact extrem de puternic. Metodologia de bază – maniera de predare a unui curs Dale Carnegie – este aceeași. Felul în care ne autorizăm trainerii și modul în care ne structurăm cursurile sunt aceleași. Ceea ce conferă unicitate organizației constă în faptul că noi nu importăm traineri. Asta înseamnă că oamenii noștri asimilează de la început contextul și practicile de afaceri locale. În unele cazuri – cum se întâmplă, de exemplu, în Japonia –, companiile vor să aibă parte de o instruire de tip american pentru angajații lor, mai ales că aceștia au mult de lucru în afara spațiului nipon."

Aceasta este esența lucrării de față. Cartea pe care o ții în mână îți prezintă principiile de bază pe care le predăm în toată lumea, care au dat roade

bogate în interiorul organizației noastre și în alte câteva mii de pe tot mapamondul. Frumusețea principiilor marca Dale Carnegie este că pot fi învățate, sunt sistematizate și ușor de personalizat, toate acestea întâmplându-se concomitent. Și îi ajută cu adevărat pe oameni să își îmbunătățească viața. Iată motivul pentru care sunt foarte pasionat de ceea ce întreprindem.

Dale Carnegie: noua generație

(Și de ce ar trebui să citești cartea de față)

New York, 1912

În anul în care Titanicul s-a lovit de aisberg, Dale Carnegie a început să predea lecții de vorbit în public în clădirea YMCA, din cartierul Harlem al metropolei New York. L-a convins pe administratorul acelei organizații să îi permită să instruiască un grup de persoane în schimbul a 80% din încasările nete.[1] Astfel, Dale Carnegie începuse ceea ce avea să devină cursul său de relații interumane, devenit ulterior clasic. Succesul de anvergură al cursului l-a determinat să publice, în 1936, cartea *Secretele succesului*. Autorul ei avea convingerea că, dacă reușește „să îi ajute pe oameni să își descopere propriile puteri nebănuite", atunci nu va trăi în zadar.

Bineînțeles, asta s-a întâmplat cu destul timp în urmă, iar de atunci multe lucruri s-au schimbat în lumea noastră. Însă există și azi tot atât de multe lucruri care au rămas la fel. Dale Carnegie a pus

bazele unei adevărate industrii de dezvoltare personală și a schimbat radical modalitatea de a scrie cărți de business.

De fapt, *Secretele succesului. Cum să vă faceți prieteni și să deveniți influent* continuă să fie un bestseller, ocupând locul 11 în topul celor mai bine vândute cărți pe site-ul Amazon. Care să fie motivul? De ce lucrarea de referință a lui Dale Carnegie rămâne de actualitate într-o lume în care, doar pe platforma Amazon, sunt disponibile 52 de milioane de cărți?

Unele lucruri nu se demodează niciodată. A-ți recunoaște greșelile, a te strădui să faci o impresie bună și a oferi un feedback folositor sunt idei nemuritoare care trebuie să fie transmise din generație în generație. Natura umană nu s-a schimbat, după cum nu s-au schimbat nici principiile directoare pentru clădirea încrederii, pentru comunicarea eficientă, pentru influențarea și conducerea oamenilor. Principiile lui Carnegie sunt atemporale, iar formulele sale care îndrumă spre o viață încărcată de semnificații și plină de succes transcend epocile.

Astăzi, moștenirea lui Dale Carnegie este mai viguroasă decât oricând. Cu o listă care cuprinde peste 8 milioane de absolvenți, cei 2 000 de traineri profesioniști ai asociației Dale Carnegie se angajează

cu pasiune să deblocheze potențialul intrinsec al indivizilor, al echipelor și al organizațiilor în mai mult de 85 de țări și în peste 30 de limbi.

New York, sfârșitul lui 2018

Atunci când am făcut primii pași în carieră, am știut cu siguranță că vreau să fac ceva care să fie axat pe relații. Am început cu o funcție de consultant în gestionarea conturilor și a satisfacției clienților la compania audio Audible. Odată ce contractul avea să fie semnat, urma să lucrez direct cu clienții. Trebuia să mă asigur că aveau toate cele necesare și că problemele lor erau rezolvate sau măcar abordate. Într-un final, mi s-a cerut să preiau și rolul de vânător de vânzări, pe lângă cel de gestionar al conturilor pe care îl dețineam deja.

Acest lucru m-a speriat puțin, din câteva motive. În primul rând, pentru mine, vorbitul în public era ceva absolut înfricoșător. Frecventasem cursurile respective în facultate, dar când ajungeam în fața multor oameni înghețam pur și simplu, iar în vânzări se ivesc numeroase momente când trebuie să interacționezi cu grupuri numeroase. Trebuie să faci prezentări în PowerPoint și să îi convingi pe potențialii clienți în legătură cu un produs pe care și-l doresc sau de care au nevoie.

În al doilea rând, întotdeauna mi s-a părut că agenții de vânzări nu sunt persoane complet autentice sau transparente. Nu voiam să mă implic într-o activitate care presupunea să pun clienții pe locul secund și să exercit presiune asupra lor ca să

cumpere ceva nu tocmai potrivit pentru ei, știind că totul se va încheia cu un client furios – cineva care nu va rămâne în preajmă pe termen lung.

După o perioadă de gândire, am hotărât să văd ce cursuri m-ar putea ajuta. Auzisem despre Dale Carnegie, iar după ce am citit câteva recenzii, am decis să caut cursurile sale de vânzări. Am sfârșit prin a alege unul de trei zile la New York și mi-am zis că acesta era următorul pas de făcut pentru a-mi da seama dacă vânzările sunt calea optimă pentru mine.

Îmi aduc aminte că, în timp ce mă îndreptam spre cursul din prima zi, eram foarte emoționată. Mă gândeam că voi fi înconjurată de agenți de vânzări care activau în domeniu de ani întregi. Nu voiam să fiu cursanta din cauza căreia oamenii își dau ochii peste cap fiindcă pune întrebări prostești. Totodată, o sumedenie de incertitudini mi se derulau în minte: *Reprezintă vânzările direcția în care se va îndrepta viața mea? Voi termina acest curs și apoi îmi voi reevalua întreaga carieră? Oare mă va transforma Dale Carnegie într-un agent de vânzări care vorbește frumos și care e în stare să convingă pe oricine să cumpere orice, indiferent de preț?*

După ce am ajuns în sală și am început să stau de vorbă cu alți cursanți, mi-am dat seama că mi-i imaginasem pe colegi ca fiind asemenea marilor investitori din *Shark Tank*[2], însă, din fericire,

lucrurile nu stăteau chiar așa. M-am așezat alături de un grup de oameni extraordinari; veneau din industrii diferite, având toate tipurile de experiență în domeniul vânzărilor.

Pe parcursul celor trei zile, încrederea în capacitățile mele de vânzare a explodat. Din persoana care credea că nu va putea intra niciodată în domeniul vânzărilor, pentru că pur și simplu nu este făcută pentru asta, am devenit persoana încântată să se întoarcă la compania ei și să accepte noua însărcinare.

În cartea de aur a lui Dale Carnegie, unul dintre pașii care îți arată cum să îi câștigi pe oameni grație modului tău de gândire este principiul 20: „Susține-ți ideile apelând la efecte dramatice". Acesta a schimbat modalitatea în care vindeam. La câteva săptămâni după curs, lucram cu un potențial client; după ce am auzit totul despre necesitățile sale, am înțeles că produsul meu i se potrivește perfect. Datorită celor învățate la curs, am fost capabilă să susțin un discurs care evidenția modul în care produsul meu ar rezolva toate problemele menționate de client. Asta nu numai că l-a entuziasmat, dar a și mărit valoarea afacerii, făcându-l să devină cel mai important client al nostru din momentul respectiv.

Am plecat de la trainingul Dale Carnegie nu doar fiind sigură că vreau să activez în domeniul

vânzărilor, ci și cu dorința aprigă de a ajunge lider de piață. După întoarcerea la compania mea, am adăugat în CV-ul personal vânătoarea de vânzări și, în următoarele șase luni, am devenit cel mai bun agent din echipă și am fost promovată în funcția de director de vânzări.

Dale Carnegie m-a ajutat să îmi perfecționez calitățile de relaționare, dar m-a ajutat și să îmi transpun în cuvinte pasiunea pentru produsele pe care le vând, pentru a-i face și pe alții să fie tot atât de pasionați. Trofeul cărții de aur se află pe biroul meu din ziua în care am câștigat acea luptă. Este un memento care îmi arată că pot fi autentică și transparentă, fiind, în același timp, un bun agent de vânzări, iar pentru asta îi voi fi veșnic recunoscătoare maestrului.

– Samantha Finan, specialistă în vânzări, Audible

De ce ar trebui să citești cartea de față?

Probabil că încă te gândești: „De ce avem nevoie de o altă carte despre vânzări? Există deja câteva sute pe piață. Ce mai este nou sub soare?“

În primul rând, îți poți crește puterea de câștig prin învățarea conceptelor și a metodelor care reprezintă originalul – cele mai bune elaborate vreodată. Tot ce mai există pe piață a apărut după

Dale Carnegie, iar o mare parte a informațiilor din acele lucrări derivă din ideile sale. Programele de instruire Carnegie sunt disponibile și evoluează de peste un secol. Astăzi, ele sunt oferite în 35 de limbi și în 85 de state din întreaga lume.

Conține grafice, modele și formulare utile? Desigur!

Însă această carte are ceva ce nu vei găsi în nicio alta: povești adevărate de la profesioniști de top și de la cel mai bine cotați traineri în vânzări, oameni care nu ar putea forma agenți dacă nu ar fi luptat în tranșeele meseriei.

Crezi că exagerăm? Indiferent de locul în care te înscrii la un program de instruire marca Dale Carnegie – Algeria, Anglia, Trinidad și Tobago, Franța, Cipru, Japonia, România, Germania, Mauritius, Brazilia, Tunisia, aproape oriunde te-ai duce în lume, începând cu statele mici și până la cele mai mari –, specialiștii în vânzări și trainerii Dale Carnegie sunt la datorie. Instructorii formați la școala Carnegie lucrează cu mii de companii din oricare industrie imaginabilă. Există o mare probabilitate ca tu să fi cumpărat ceva de la un agent de vânzări care ne folosește metoda, fără ca măcar să îți fi dat seama.

Ce înseamnă acest lucru? Înseamnă că noi știm – iar tu vei învăța din această carte – că a bea o cafea la o ședință de vânzări în Qatar nu are nimic

de-a face cu cafeaua. Vei descoperi ce înseamnă când un potențial client spune „da“ în Japonia. (Indiciu: nu înseamnă că ai încheiat tranzacția.)

În al doilea rând, vei afla cu exactitate ce spun clienții mai vechi ori potențialii clienți că își doresc de la tine ca specialist în vânzări – și nu este ceea ce pretind unele cărți recente sau anumiți guru provocatori din domeniul vânzărilor. Asta pentru că noile cercetări contestă o parte dintre ideile și abordările popularizate în ultimii ani, cele care diminuează importanța relațiilor, a încrederii și a eficienței personale.

În al treilea rând, poți deveni un adevărat performer dacă înveți că tranzacțiile urmează un tipar predictibil pe care îl poți utiliza pentru a vinde mai mult. Cumpărătorii din toate industriile și-au modificat obiceiurile prin cercetarea informațiilor care acum sunt ușor și rapid accesibile, căpătând mai multă putere pentru a lua decizia corectă. Sunt mai avizați și mult mai încrezători chiar înainte de a te angaja într-o discuție cu ei. Modelul de vânzări Carnegie îți va dezvălui calitățile de care ai nevoie în fiecare etapă a procesului de vânzare, astfel încât să câștigi încrederea și respectul clienților tăi.

De asemenea, vei învăța principiile care te vor ajuta nu doar în domeniul vânzărilor, ci și în viața personală și profesională, indiferent unde te afli în lunga călătorie a vieții. Principiile marca Dale

Carnegie sunt enumerate la început și menționate pe tot parcursul cărții. Iată, de exemplu, principiul 17: „Încearcă în mod sincer să privești lucrurile din punctul de vedere al celeilalte persoane“ sau principiul 8: „Modelează-ți discursul în funcție de interesele interlocutorului“. Toate aceste idei fundamentale te vor face să te oprești, să te gândești, să te autoevaluezi și să faci lucrurile într-o manieră diferită, pentru a-ți atinge atât obiectivele în vânzări, cât și pe cele personale.

În definitiv, de aceea ai cumpărat această carte, nu-i așa?

Cinci lucruri pe care această carte te va ajuta să le obții

(Nu au legătură cu vânzările)

1. Îți va spori influența.
2. Te va transforma într-un povestitor mai bun.
3. Îți va consolida încrederea în tine.
4. Vei gestiona cu mai multă ușurință plângerile, criticile și reacțiile negative.
5. Îți vei construi relații mai puternice.

Cele 30 de principii ale lui Dale Carnegie

Clădește încrederea în cadrul relațiilor tale

1. Nu critica, nu condamna, nu te plânge.
2. Oferă aprecieri sincere și oneste.
3. Trezește în cealaltă persoană o nevoie sau o dorință arzătoare.
4. Fii sincer interesat de ceilalți.
5. Zâmbește.
6. Nu uita că numele este, pentru persoana care îl poartă, cel mai dulce și mai important sunet.
7. Fii un bun ascultător. Încurajează-i pe ceilalți să vorbească despre ei înșiși.
8. Modelează-ți discursul în funcție de interesele inter-
   locutorului.
9. Fă astfel încât cealaltă persoană să se simtă importantă – și fă-o la modul cel mai sincer.

Devino influent: Convinge-i pe oameni să adopte stilul tău de gândire

10. Singurul mod de a obține ceea ce e mai bun dintr-o ceartă este să o eviți.
11. Dă dovadă de respect față de opiniile interlocutorului tău. Nu îi spune niciodată „Te înșeli".
12. Dacă ai făcut o greșeală, recunoaște rapid și cu tărie.
13. Adoptă o atitudine prietenoasă.
14. Determină-l pe celălalt să spună „Da, da" încă de la începutul conversației.
15. Permite-i interlocutorului să vorbească nestingherit.
16. Las-o pe cealaltă persoană să creadă că face totul din proprie inițiativă.
17. Încearcă în mod sincer să privești lucrurile din punctul de vedere al celeilalte persoane.
18. Manifestă înțelegere față de ideile și dorințele celeilalte persoane.
19. Fă apel la sentimentele nobile ale celorlalți.
20. Susține-ți ideile apelând la efecte dramatice.
21. Lansează o provocare.

Fii un lider

22. Începe cu laude și aprecieri sincere.

23. Atrage-le oamenilor atenția în mod indirect asupra greșelilor pe care le-au comis.
24. Vorbește despre propriile greșeli înainte de a critica.
25. Adresează întrebări, în loc să dai ordine directe.
26. Comportă-te astfel încât să nu pătezi reputația celuilalt.
27. Elogiază cel mai mic progres, fiecare progres. „Aprobă din toată inima și laudă cu dărnicie."
28. Oferă-i celeilalte persoane o reputație la înălțimea căreia trebuie să se ridice.
29. Încurajează-i pe ceilalți. Fă astfel încât o greșeală să pară ușor de corectat.
30. Motivează cealaltă persoană în așa fel încât să facă bucuroasă ceea ce îi sugerezi.

Cum să profiți la maximum de această carte

Așa cum Dale Carnegie a scris un capitol despre cum să profiți la maximum de lucrarea sa *Secretele succesului. Cum să vă faceți prieteni și să deveniți influent*, și noi am considerat util să le oferim cititorilor câteva sfaturi privind modul de a obține câștigul maxim din parcurgerea cărții de față. De ce? Fiindcă nu este suficient să citești ceva pentru a-ți schimba comportamentul.

Prin urmare, iată care sunt sfaturile noastre:

1. Pe măsură ce parcurgi cartea, schimbă-ți comportamentul prin intermediul procesului nostru consacrat, în trei pași. Noi îl numim *calea de modificare a comportamentului*™.
   - **Evaluează-te.** Nimeni nu se schimbă dacă nu vrea cu adevărat asta. Calea spre comportamentul care te propulsează în top începe cu simpla conștientizare a faptului că, până când nu ești pregătit emoțional să te schimbi, probabil că nu o vei face. Din

moment ce ai cumpărat această carte, îți dorești să fii mai bun. Acum, citind-o, ți se vor oferi oportunități de evaluare a atitudinilor și a calităților proprii. Dacă ești pregătit, vei fi sincer cu tine însuți. De obicei, vânzătorii de succes își încep drumul spre vârf atunci când își dau seama că este nevoie de adoptarea unei mentalități de tipul „de ce nu eu?“, dublată de dorința de a se perfecționa continuu și de a se evalua cu onestitate. De ce *nu* tu?

- **Învățarea prin experiență.** Un program de instruire marca Dale Carnegie este intens și eficient, iar milioane de absolvenți se referă la astfel de programe ca la o învățare prin experiență care le schimbă viața. Dar viața ți se poate schimba și în urma citirii acestei cărți, atâta vreme cât pui în aplicare ceea ce îți vom recomanda. Așadar, exersează ce înveți de aici, apoi aplică totul în lumea reală. Solicită feedback din partea unui mentor de încredere sau din partea șefului tău, în timp ce pui în practică noi aptitudini, sau unește-ți forțele cu mai mulți colegi și învățați împreună. Pentru învățarea prin experiență ai nevoie de această experiență socială onestă.

- **Continuă să înveți.** Este ușor să uiți ce ai învățat și să te reîntorci la vechile obiceiuri. Planifică-ți timpul chiar acum – notând asta într-un calendar –, în fiecare zi sau o dată la două zile, pentru a exersa noile abilități și abordări recomandate în această carte. Solicită opinia superiorului tău direct. Vorbește-i despre obiectivele și visurile tale și cere-i ajutorul. Vei fi surprins să descoperi că oamenii din jur te susțin când devii vulnerabil și când muncești constant pentru a te îmbunătăți.

2. Citește, întâi de toate, ultima pagină a fiecărui capitol. Acolo vei găsi o trecere în revistă a conceptelor-cheie. Asta nu înseamnă că, dacă ai impresia că știi deja despre ce e vorba în capitol, poți sări peste el. Fiecare capitol abundă în povești și sfaturi care îți vor fi de folos chiar dacă ai prins ideile de bază. Dar dacă pornești cu un rezumat înainte de a începe lectura, vei continua să înveți pe măsură ce parcurgi capitolul filă cu filă – astfel vei împușca doi iepuri dintr-un foc!

3. Apoi, întoarce-te și citește capitolul. Dacă utilizezi un Kindle sau alt dispozitiv e-reader, nu ezita să folosești din belșug funcția de subliniere și semnele de carte ale acestuia. Chiar dacă nu te vei întoarce să citești ideile respective, evidențierea și marcarea îi vor transmite creierului tău: „Asta este important.

Ține minte lucrul acesta!“ În cazul în care citești cartea în format fizic, subliniază și notează oricât dorești. Doar este cartea TA! Scrie observații pe margini, îndoaie colțuri de pagină, desenează fețe zâmbitoare ori alte emoticoane. Nu te gândi la carte ca la un manual prețios care trebuie păstrat. Gândește-te la ea ca la un caiet de lucru.

4. Oprește-te la sfârșitul fiecărui capitol și întreabă-te dacă ar fi mai bine să recitești capitolul sau să treci la următorul. Uneori, recitirea instantanee a unui text implantează informația mai adânc în creier.

5. Vorbește-le altora despre ce ai citit. Să îți expui ideile cu privire la un text este o modalitate excelentă de a consolida ceea ce înveți.

6. După ce termini cartea, citește-o din nou. Poți relua numai pasajele pe care le-ai marcat sau poți citi cartea din scoarță-n scoarță – rămâne la alegerea ta. Dar așa cum probabil că ai văzut episoadele din *The Office* iar și iar, să parcurgi această carte de mai multe ori îți oferă șansa de a te raporta într-un mod diferit la ea de fiecare dată.

7. La final, asociază conținutul cu viața ta. În timp ce citești poveștile, întreabă-te: „Ce aș fi făcut eu în această situație? Mi s-a întâmplat vreodată așa

ceva?“ Învață din greșeli, aplaudă-ți succesele și concentrează-te asupra progresului personal permanent.

8. Când folosești Facebook, Twitter, Instagram sau LinkedIn, postează cele mai importante lucruri pe care le-ai reținut din fiecare capitol cu hashtagul #DaleCarnegieTraining. Învățându-i și pe alții, îți vei însuși cunoștințele mai rapid!

Așa cum spunea Dale Carnegie, „cunoașterea nu înseamnă putere până când nu este aplicată“.

PARTEA ÎNTÂI

Cunoaște-te pe tine însuți

1
Ce vinzi?

Când s-a întors la mașină, Mike Peters era abătut. *Unde anume greșesc?* se întreba el. Credea că făcuse tot ce trebuia pentru ca tranzacția să se încheie cu bine. Nu era ca și cum ar fi fost un nou-venit în jocul vânzărilor. Se ocupa cu asta de 20 de ani. Dar, din ce în ce mai frecvent în ultima vreme, la sfârșitul discuției despre o vânzare, Mike revenea la mașină, după ce auzise aceeași placă: „Ne vom gândi și te vom contacta.“ Știa că acesta este sărutul morții când vine vorba despre încheierea unei tranzacții.

Pornind mașina, se gândea la discuția avută. Construise relația vorbind despre lucrurile pe care le văzuse în biroul potențialului client și în profilul său de pe LinkedIn. Pusese întrebări ca să afle țelurile și necesitățile omului; îi adresase alte întrebări pentru a-l ghida către senzația că are nevoie de o schimbare. Îi prezentase produsul ca fiind soluția pentru problema lui, trecuse peste obiecții, explicase caracteristicile produsului și apoi le legase de punctele nevralgice ale clientului. Iar

când simțise apropierea momentului oportun, îi adresase întrebarea legată de vânzare. Așa fusese învățat și așa reușise să facă vânzări în mod constant de-a lungul carierei sale de un succes moderat.

Pe autostradă, întorcându-se la birou, Mike știa deja cum aveau să se desfășoare lucrurile în continuare. Urma să vorbească iarăși cu potențialul client, mulțumindu-i pentru timpul acordat și oferindu-se să îi răspundă la orice altă întrebare. Dar în momentul în care ajunsese la mașină, știa că vânzarea fusese ratată. Cu siguranță că omul intrase deja pe internet, căutând o soluție mai ieftină și mai rapidă decât cea oferită de Mike.

Singur în mașină, Mike a rostit cu voce tare, clătinând din cap, dezamăgit: „Sper că ești fericit, vânzător oarecare de pe Amazon. Eu am făcut toată treaba grea, iar tu ești cel care va încheia tranzacția."

Acum, când citești asta, probabil că te gândești ce ai fi făcut tu diferit. E posibil să îți spui: „I-aș fi trimis un mesaj în timp ce mă aflam încă în mașină." Sau: „Probabil că Mike a grăbit procesul. Ar fi trebuit să dezvolte mai mult relația."

Poate că ai dreptate. De fapt, chiar *ai* dreptate. Însă nu acesta este motivul pentru care Mike nu a încheiat vânzarea. Mike nu a încheiat vânzarea pentru că a uitat ce vindea cu adevărat. Ce *vinzi*, de fapt?

Este un produs sau un serviciu?

Este o soluție la problemele unui client? Este o relație?

După părerea noastră, răspunsul e „nu". E posibil să ajungi să vinzi acele lucruri. Dar ceea ce reprezintă baza vânzării – ceea ce te deosebește de oricare alt vânzător de pe planetă – este *încrederea*.

„Oh, da! Am mai auzit asta. Încrederea vinde. Am prins ideea." Totuși, hai să săpăm un pic mai adânc. Ce înseamnă să afirmi că ai încredere în cineva? Și ce ai încredere că va face? Gândește-te la asta în relație cu viața ta personală. Cine sunt persoanele în care ai încredere? Cel mai probabil, ai un nivel ridicat de încredere în relațiile tale intime cu partenerul, copiii și cu restul familiei. Dar ce înseamnă realmente afirmația: „Am încredere în tine"? Încrederea înseamnă că tu ai convingerea că persoana cealaltă îți va spune adevărul, chiar dacă acest lucru nu îi va aduce niciun beneficiu. Înseamnă că te poți baza pe ea să facă ceea ce susține că va face, în momentul și în modul în care a promis că o va face. Dacă îl vei întreba pe un agent de vânzări de succes din organizația ta, îți va spune că e gata să renunțe la clienții care nu au cu adevărat nevoie de ceea ce vinde. Reputația lui este mai importantă decât o vânzare rapidă care îi creează probleme unui client.

Ce este, mai exact, încrederea?

La Dale Carnegie Training, am întrebat clienți din întreaga lume cum ar descrie încrederea în agentul lor de vânzări, iar răspunsurile au validat în mod copleșitor ceea ce am spus mai înainte. Cele mai frecvente două răspunsuri la întrebarea noastră deschisă: „Cum ai defini încrederea?“ s-au axat pe două teme, sunând astfel: „Pot să am încredere în agent; este cinstit, credibil și bine informat“ (50%) și „Lucrează în interesul meu și îmi oferă produse de valoare“ (25%).

În această cercetare de dată recentă, clienții le-au oferit agenților de vânzări sfaturi extrem de clare. Atunci când li s-au adresat întrebări cu privire la comportamentele esențiale care sporesc încrederea, mai mult de 85% dintre cumpărătorii care au luat parte la studiu au declarat că printre cele mai importante cerințe comportamentale care clădesc încrederea în relația cu un agent de vânzări se numără:

1. „Să ofere informații oneste și complete.“
2. „Să facă mai degrabă ceea ce este bine pentru mine decât să încerce să încheie vânzarea.“
3. „Să își respecte promisiunile.“

După cum a spus unul dintre participanții la sondaj, încrederea într-un agent de vânzări „înseamnă că mă pot baza pe faptul că îmi va da răspunsuri directe, chiar dacă din această cauză ar putea pierde vânzarea".

Mayer și alții[1] au definit *încrederea* ca fiind „dispoziția unei părți de a fi vulnerabilă la acțiunile altei părți, pe baza așteptării că cealaltă parte va întreprinde o anumită acțiune importantă pentru cel care acordă încredere, indiferent de capacitatea lui de a monitoriza sau de a controla acea altă parte".

Acesta este doar un mod formal de a enunța ceea ce am spus mai devreme. Clienții vor să știe că pot avea încredere că vei fi sincer în legătură cu ceea ce poți (și cu ceea ce nu poți) să faci, iar apoi că *vei face* într-adevăr acel lucru în maniera în care ai promis și că vei pune pe primul loc interesul lor în momentul când o vei face.

Așadar, ce anume vinzi atunci când încerci să determini un potențial client să aibă încredere în tine? Te vinzi *pe tine*. Transmiți autenticitate și transparență. Ești o persoană a cărei meserie constă în a rezolva probleme, iar ceea ce te face unic sunt soluțiile pe care le găsești.

Autoevaluarea de tip „Cunoaște-te pe tine însuți"

Încearcă următorul exercițiu. Ia o foaie de hârtie sau deschide un document nou pe computer și setează un cronometru la cinci minute. În cinci minute, scrie toate răspunsurile la care te poți gândi, întrebarea fiind: „De ce ar trebui să aibă cineva încredere în mine?" Nu sări peste acest exercițiu limitându-te la ceea ce ți-au spus alții. Fă-l cu adevărat. În regulă – începe chiar acum!

Ai nevoie de ajutor? Îți vom oferi câteva indicii. Aceasta este autoevaluarea de tip „Cunoaște-te pe tine însuți". Întrebările de mai jos îți vor facilita sarcina.

Interacțiunea cu alții

- Ești un om rezervat, care preferă să îi lase pe ceilalți să preia conducerea într-o conversație?
- Ești mai degrabă extrovertit și deschis?
- Analizezi totul și te bazezi pe logică?
- Îți place să spui povești și glume pentru a-ți transmite ideile?

Aspectul fizic

- Ești o persoană robustă și sociabilă, fapt reflectat atât de trup, cât și de voce?

- Ești o persoană care nu atrage imediat prea multă atenție?

Pentru că acesta este un capitol despre încredere, desigur că avem încredere că ai făcut exercițiul. Cinci minute a fost un interval de timp destul de generos, nu-i așa?

Ce ai descoperit? Dacă ești precum majoritatea oamenilor, exercițiul a început cu tipul de răspunsuri care ne vin ușor în minte. „Lumea ar trebui să aibă încredere în mine, deoarece sunt onest. Cred în produsul meu și consider că este cel mai bun de pe piață." (Vom discuta mai târziu ce e de făcut dacă nu crezi sincer în produsul pe care îl vinzi.)

Însă, după câteva minute, probabil că ai rămas în pană de idei. Acela este momentul când apar adevăratele răspunsuri. „Lumea ar trebui să aibă încredere în mine, pentru că am fost întotdeauna de încredere. În copilărie, eram cel pe care părinții se puteau bizui pentru a avea grijă de mezinul familiei. Pentru mine este important să am grijă de alții. Faptul că un om are încredere în tine, știind că vei face sigur ceva, e cel mai însemnat lucru pe care ți-l poate oferi."

Acest exercițiu te poate ajuta realmente să îți descoperi valorile fundamentale în ceea ce privește încrederea. Poate că ai fost dezamăgit de cineva și,

prin urmare, nu consideri că încrederea este cu adevărat posibilă. Sau poate că, dimpotrivă, asta te-a determinat să fii mai demn de încredere. Sau ai învățat să capeți din nou încredere?

Poate că ți-ai dat seama că nu ai fost întotdeauna persoana cea mai de încredere. „Sincer? Oamenii nu ar trebui să aibă încredere în mine. Se știe că uneori mint pentru a obține ce vreau." Nu e nicio problemă dacă ai scris astfel de chestiuni, fiindcă asta înseamnă probitate. Înseamnă că ești sincer față de tine în legătură cu aspectele pe care le poți îndrepta, ceea ce e un lucru bun. În zona aceasta nu judecăm pe nimeni.

Orice ai scris și ai descoperit despre tine ca persoană demnă de încredere constituie baza ta. Este fundamentul pentru tot ce realizezi în vânzări și în viață. Trebuie ca tu însuți să ai încredere în tine, înainte ca altcineva să aibă încredere în tine.

Modul în care faci un lucru este modul în care faci toate lucrurile

Cu toții avem de câștigat dacă ne punem această întrebare: prețuim faptul că suntem persoane demne de încrederea celorlalți? Am putea gândi că „da, bineînțeles", dar ne comportăm ca atare? Există o veche zicală: „Modul în care faci un lucru este modul în care faci toate lucrurile." Prin urmare, întreabă-te: ai un comportament demn de încredere

toată ziua sau doar atunci când te străduiești să închei o vânzare? Dacă zărești pe caldarâm o bancnotă de 20 de dolari, o ridici și o bagi în buzunar sau încerci să-l găsești pe cel care a pierdut-o? Dacă spui „te sun mâine“, chiar o faci? Ori îți găsești scuze ca să justifici faptul că nu ai sunat?

În esență, încrederea este o chestiune de integritate. Vânzările sunt văzute uneori ca o afacere josnică, deoarece mulți comercianți sunt percepuți ca fiind lipsiți de integritate. „Va promite orice numai ca să facă vânzarea.“ „Atunci când intru într-un showroom, agentul de acolo nu încearcă să-mi vândă mașina cea mai potrivită pentru mine; încearcă să-mi vândă mașina care trebuie să fie vândută neapărat.“ Aceasta este percepția pe care noi, cei de la Dale Carnegie Training, ne străduim să o combatem de peste 100 de ani.

Hai să luăm în considerare două scenarii, unul în care încrederea stă la baza vânzării și altul în care nu se întâmplă așa.

În urmă cu doi ani, Karen și-a pierdut soțul, alături de care trăise 20 de ani, din pricina unui cancer. Împreună cu copiii, s-a mutat din vechea casă într-un apartament frumos, lângă plajă. Era liniștitor pentru sufletul ei ca, în fiecare dimineață, să vadă de pe terasă valurile oceanului lovindu-se de țărm. Cățelușa familiei, Salty, stătea la picioarele ei, în timp ce Karen privea periplul navelor de

croazieră. Un lucru pe care îl plănuise cândva cu soțul ei fusese să facă o croazieră printre insulele Hawaii. Sigur, Karen nu a mai apucat să meargă în acea excursie cu soțul, dar acum putea să își făurească niște amintiri grozave alături de copii. Așa că a rezervat bilete pentru o croazieră de trei săptămâni. Cei mici au fost foarte încântați. „Dar cine va avea grijă de Salty și de peștele meu?“ a întrebat fiica sa. „Chiar vei avea încredere într-un străin care să stea în casa noastră?“ a întrebat și fiul. Lui Salty, în vârstă de 13 ani, trebuiau să-i fie administrate medicamente pentru rinichi de două ori pe zi. În plus, avea nevoie de un regim alimentar special și de plimbare după un anumit program. În mod clar, Karen trebuia să găsească pe cineva în care să poată avea încredere pentru a se îngriji de animale și de casă.

Prima persoană pe care a intervievat-o a fost Casey. Era o studentă de 21 de ani pe care Karen o găsise pe un site de îngrijire a animalelor de companie. Intrând în casă și văzând pe fereastră oceanul pe o întindere de 180 de grade, Casey a exclamat: „Oh, ce priveliște superbă! Probabil că organizați aici niște petreceri nemaipomenite.“ Când Salty s-a apropiat și a lins-o, tânăra s-a aplecat să mângâie cățelușa, dar privirea ei a continuat să hoinărească prin apartament. Tot timpul, Casey nu a făcut altceva decât să se gândească ce grozav ar fi

să stea acolo: *Aș putea să-mi beau cafeaua pe terasă în fiecare dimineață. Și să fac un pic de yoga.* „Sunteți foarte norocoasă că locuiți aici“, a spus ea. În timp ce îi explica sarcinile presupuse de job, Karen se întreba dacă tânăra o ascultă măcar. Pur și simplu se plimba din cameră în cameră, cercetându-le cu privirea. La final, Karen i-a spus că mai are de intervievat câteva persoane și că îi va da un răspuns ulterior. Adevărul era că, deși Casey părea în regulă judecând după CV, ceva nu se potrivea.

A doua persoană pe care Karen a chemat-o la interviu a fost Olivia. Era o doamnă în vârstă de 55 de ani ai cărei copii plecaseră în vizită la tatăl lor în vacanța de primăvară, iar ea voia să iasă din propria casă pentru a-și abate atenția de la asta. Când a intrat în locuință, primul lucru pe care l-a făcut a fost să se aplece și să vorbească cu Salty. „Bună, fetițo. Ce mai faci?“ Isteață, Olivia a înțeles că prima preocupare a lui Karen era împrietenirea îngrijitoarei cu Salty. A luat decizia conștientă de a *nu* comenta despre priveliște sau despre apartament. Nu se afla acolo pentru a admira peisajul ori casa. Se afla acolo pentru a rezolva o problemă, iar problema era: „Ce se va întâmpla cu animalele mele cât timp voi fi plecată?“ Pentru a încheia această vânzare, Olivia știa că trebuie să demonstreze că merită încrederea lui Karen. S-a pus în locul ei. *Cum m-aș simți dacă tocmai mi-aș fi pierdut soțul și*

aș pleca de acasă cu copiii timp de trei săptămâni? Ce ar conta pentru mine? Cele două doamne s-au așezat pe canapea și au început să discute. Olivia a pus întrebări despre călătorie, despre felul cum ar trebui să aibă grijă de Salty și de pește. Toată atenția i se îndrepta către a o ajuta pe Karen să înțeleagă faptul că poate să aibă încredere în ea. Dacă i se permitea sau nu să bea o cafea și să facă yoga pe terasă era un aspect secundar.

Din scenariile de mai sus reiese limpede care dintre femei a primit slujba. S-a întâmplat așa fiindcă Olivia era mai calificată? Nu. Casey avea recomandări excelente pe site-ul de îngrijire a animalelor de companie. Era studentă, se prezentase la timp la interviu și făcuse toate lucrurile corect. Cu excepția unuia. Nu înțelesese că, de fapt, ceea ce vindea era încrederea.

Afacere riscantă

De fiecare dată când cineva îi acordă încredere altcuiva, există un anumit risc. Persoana care acordă încrederea este, la un oarecare nivel, vulnerabilă față de persoana în care are încredere. Poate fi vorba despre ceva minor, cum ar fi încrederea că un aparat pe care îl cumperi va funcționa mai mult de o săptămână înainte de a se strica. Sau poate fi un risc mare, cum ar fi să ai încredere în cineva care are grijă de tatăl sau bunicul tău la azilul de bătrâni.

Riscul de a fi vulnerabil este ceea ce face ca încrederea să fie diferită de alte forme de interacțiune umană, precum destăinuirile confidențiale ori cooperarea. Poți avea încredere într-un om sau poți colabora cu el fără să fii vulnerabil în fața acțiunilor sale.

În relațiile care presupun vânzări, clientul își asumă riscul de a te crede. Acesta are încredere că soluția pentru problema lui va fi așa cum ai promis. Dacă tu ai fi o persoană mai puțin demnă de încredere, ai putea profita de cumpărător. Singurul lucru pe care l-ai putea pierde ar fi încheierea tranzacției. Dacă i-ai distruge încrederea, cumpărătorul ar pierde mult mai mult: soluția la problema lui. Dar, de asemenea, și-ar pierde respectul – respectul față de tine, față de brandul pe care îl reprezinți și chiar respectul față de el însuși, ca om capabil să aprecieze dacă cineva este sau nu demn de încredere.

În scenariul nostru, Karen își asumă un risc. Este vulnerabilă în fața persoanei pe care o alege să aibă grijă de animalele ei. Trebuie să aibă încredere că acestea vor fi menținute sănătoase, că persoana care le îngrijește este sinceră cu privire la nivelul său de calificare și că va face ceea ce spune că va face, când și cum spune că o va face.

Așadar, ce anume determină dacă un cumpărător poate sau nu să aibă încredere într-un

agent de vânzări? Există trei dimensiuni ale încrederii. Acestea sunt *integritatea*, *abilitatea* și *generozitatea*.

Integritatea înseamnă să fii onest.

- Ce anume îți va motiva sau îți va ghida acțiunea?
- Ești capabil să îți formulezi principiile de acțiune?
- Poți spune ceea ce *nu* ai face deoarece ți se pare principial greșit?
- Este acest set de principii unul cu care ar fi de acord și ceilalți?

Abilitatea presupune să faci ceea ce spui că vei face, în modul în care spui că va fi făcut.

- Poți face ceea ce declari că vei face?
- Deții un istoric de performanță în domeniul solicitat?
- Ce dovezi îți susțin afirmația privind competența și calitățile în domeniul respectiv?

Generozitatea este capacitatea de a ajuta din alte motive decât cele de ordin financiar.

- Înțelegi situația în care se află celălalt?
- Ții la interesele celuilalt la fel de mult ca la ale tale?
- Încerci să îi faci viața mai bună?
- Acțiunile pe care le vei întreprinde vor fi în interesul celuilalt?

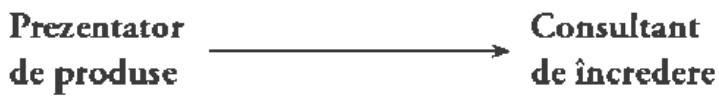
O relație bazată pe încredere reprezintă fundamentul vânzărilor. Este atât un rezultat, cât și un motor al încrederii. Cu alte cuvinte, când ai o relație de încredere, aceasta generează și mai multă încredere. Clienții tăi nu sunt doar clienți. Sunt oameni.

Oameni cu propriile visuri și aspirații – și, da, cu problemele lor. Atunci când închei o vânzare, aduci o îmbunătățire semnificativă în viața unuia dintre ei.

Noha El Daly, director principal de vânzări și instructor expert la Dale Carnegie & Associates, vorbește despre timpul necesar pentru a clădi încrederea. Acesta relatează: „Directorul de vânzări al unei alte organizații a vorbit despre modificarea strategiei sale la nivel global și a solicitat opinii, așa că am petrecut cea mai mare parte a întâlnirii dezbătând pe marginea planurilor sale, înainte de a începe să discutăm despre procesul de învățare. A menționat în mai multe rânduri că nu va fi nevoie de acest lucru în sala de training, dar că vrea să îmi cunoască punctul de vedere pentru a finaliza strategia înaintea cursului. Ajunsesem la nivelul acela, de a fi consultant de încredere, în urma unei întâlniri în care apelasem la principiul 4: «Fii realmente interesat de ceilalți», iar puterea lui își spusese cuvântul. Atunci, clientul a simțit că suntem parteneri în adevăratul sens al cuvântului,

iar eu nu sunt doar un instructor. A fost nevoie de ore îndelungi de discuții despre afaceri – ore îndelungi de muncă nefacturată. Dar aceasta este investiția pe care o facem în businessul nostru. Vânzarea consultativă nu este doar un proces; este o stare de spirit."

La Dale Carnegie & Associates, considerăm că vânzarea eficientă necesită relații productive, construite pe baza încrederii reciproce dintre cumpărător și vânzător, care provine din credibilitatea instituită și din înțelegerea mutuală a valorii. În calitate de agenți de vânzare eficienți, trebuie să facem trecerea de la a fi prezentatori de produse (oameni concentrați pe propria dorință de a ne vinde produsele) la a fi consultanți de încredere (persoane în care se poate avea încredere că îl vor consilia pe client în cel mai favorabil mod pentru acesta).



Construirea încrederii cu ajutorul principiilor lui Dale Carnegie

Acum vom enumera câteva principii marca Dale Carnegie, privind formarea unor relații de încredere. Iată secretul: nu este vorba despre tine! Exact, este vorba despre cei din jurul tău. Citește atent fiecare dintre aceste principii. Exersează doar

unul singur, timp de o zi întreagă, în fiecare interacțiune. În următoarea zi, pune în practică alt principiu. Vei fi uimit să vezi cum oamenii vor începe să graviteze în jurul tău!

1. Nu critica, nu condamna, nu te plânge.
2. Oferă aprecieri sincere și oneste.
3. Trezește în cealaltă persoană o nevoie sau o dorință arzătoare.
4. Fii realmente interesat de ceilalți.
5. Zâmbește.
6. Nu uita că numele este, pentru persoana care îl poartă, cel mai dulce și mai important sunet.
7. Fii un bun ascultător. Încurajează-i pe ceilalți să vorbească despre ei înșiși.
8. Modelează-ti discursul în functie de interesele interlocutorului.
9. Fă astfel încât cealaltă persoană să se simtă importantă – și fă-o la modul cel mai sincer.

În acest capitol am discutat despre primul dintre cele trei elemente ale unei vânzări de succes – încrederea. În următorul ne vom îndrepta atenția către cel de-al doilea element al vânzării eficiente – credibilitatea.

Concluziile capitolului 1

- Cel mai bun proces de vânzare din lume nu va avea succes decât dacă se bazează pe o relație de încredere reciprocă între vânzător și cumpărător.
- Cercetările noastre recente arată că toți clienții își doresc de la tine următoarele trei lucruri:
  1. Să oferi informații oneste și complete.
  2. Să faci mai degrabă ceea ce este bine pentru ei decât să încerci să închei vânzarea.
  3. Să îți respecți promisiunile.

Ți-ai făcut autoevaluarea? Pentru a câștiga încrederea cuiva, trebuie să înțelegi de ce ești demn de încredere.

- Încrederea implică risc și vulnerabilitate.
- Modul în care faci un lucru este modul în care faci toate lucrurile.
- Cele trei dimensiuni ale încrederii sunt *integritatea*, *abilitatea* și *generozitatea*.
- Exersează primul set de principii ale lui Dale Carnegie.

Aproximativ 71% dintre cumpărători declară
că ar prefera să interacționeze cu un agent de vânzări
în care să aibă încredere totală decât cu unul
care să le ofere cel mai bun preț.

2
Credibilitatea personală

„Mai am bani doar pentru opt săptămâni înainte să intru în faliment, iar tu îmi spui să îți dau din banii care mi-ar ajunge două săptămâni?“ Asta este ceea ce Bill, un domn care nu de mult își înființase o companie de consultanță pe probleme de mediu, i-a spus lui Dave Wright, director coordonator asociat al organizației Dale Carnegie, după ce l-a rugat să se întâlnească la o cafea, la Starbucks. Bill îi mărturisise nevoia lui de a participa la cursurile de formare în domeniul vânzărilor, iar Dave îi vorbise despre ședințele de trei ore care se întindeau pe durata a opt săptămâni, precizând și costul aferent.

Acum, mulți ani mai târziu, Dave povestește: „Am simțit o empatie profundă – îmi dădeam seama că Bill suferă. Așadar, pentru mine a fost un test important. Cât de serios credeam în toate acelea, de fapt? Omul ăsta va intra mai repede în faliment dacă lucrurile nu funcționează. Deoarece între noi exista deja încredere, i-am spus: «Bill, ce mai contează dacă sunt șase sau opt săptămâni? Vei

eșua dacă nu faci ceva care să schimbe situația.» Credeam în programul nostru, în principiile noastre. În a patra săptămână a programului, Bill a învățat să folosească afirmații de credibilitate pentru a obține întrevederi și să adreseze întrebări mult mai eficiente. A obținut două întâlniri la un nivel foarte înalt și a încheiat o tranzacție care i-a acoperit obiectivul de venituri pe un an. De curând, Bill m-a contactat de la biroul său din San Francisco, unul dintre cele două sedii ale companiei lui, de-acum înfloritoare."

Vânzarea prin relaționare. Aceasta este cheia. De câte ori ai auzit asta? Noi am auzit-o de atât de multe ori, în atât de multe locuri, încât a devenit una dintre expresiile la modă, precum „paradigmă", „revoluționar" ori „cele mai bune practici", pe care nimeni nu le mai ascultă cu adevărat. „Această schimbare de paradigmă este revoluționară. Trebuie să încorporăm vânzarea prin relaționare în cele mai bune practici ale noastre."

Dar ce înseamnă asta, de fapt? Avem un întreg curs pe tema vânzării prin relaționare, așa că, evident, credem în acest concept. Dar îl privim puțin diferit față de modul în care ți-ai putea imagina tu.

În ziua de astăzi, cumpărătorii sunt isteți și au o aversiune față de risc. Atunci când un necunoscut apare la ușă, când ne sună sau ne trimite un e-mail,

prima noastră reacție este: „Ce poftești?“ Poate că o spunem mai elegant: „Cu ce te putem ajuta?“ Însă, în realitate, gândim: „De ce ești aici și ce vrei de la noi?“

Dacă vine cineva la tine și începe să practice metoda vânzării prin relaționare, îți vei da seama de asta și te vei enerva. Nu vei risca să îi oferi încredere unui om pe care îl suspectezi că relaționează cu tine doar pentru a-ți vinde ceva. Vrem să spunem că relațiile nu stau la baza vânzărilor? Nici pe departe! Nu degeaba cursul nostru de vânzări poartă această denumire. Ceea ce vrem să spunem este că, pentru a pune în practică vânzarea prin relaționare, trebuie *în primul rând* să faci parte din relație. Clientul trebuie *mai întâi* să aibă încredere în tine, iar abia apoi să explorezi vânzarea.

Aici intervine credibilitatea. La fel ca încrederea, credibilitatea trebuie câștigată în timp. Dacă businessul tău este de natură tranzacțională (precum vânzarea cu amănuntul sau industria restaurantelor), atunci credibilitatea ta provine din brandul afacerii. Lumea se duce la McDonald's deoarece compania și-a demonstrat credibilitatea de-a lungul anilor, iar clienții pot avea încredere că, atunci când iau masa acolo, vor primi ceea ce așteaptă. Consecvența este un element-cheie al credibilității.

Dacă afacerea ta *nu* este de natură tranzacțională, credibilitatea devine personală. E vorba despre cine ești ca persoană. Însușirile și atitudinile tale, personalitatea ta, toate devin parte a propriului brand. Așa cum o companie promovează o marcă, tot astfel procedezi și tu.

Vânzarea este o formă de leadership

Ar putea să te surprindă faptul că vânzările reprezintă o formă de leadership, dar chiar așa este. Gândește-te la ceea ce face un lider. Liderii întrevăd o destinație, iar apoi dezvoltă o strategie pentru a ajunge acolo. Apoi îi determină pe ceilalți să ia măsurile necesare ca să ajungă la destinație. Subordonații *au încredere* în lider că îi va conduce exact în acel loc.

Acum, gândește-te la ceea ce fac agenții de vânzări. Sesizează o soluție la problema unui client și dezvoltă o strategie pentru a o rezolva. Apoi, influențează cumpărătorul în sensul de a lua măsurile necesare ca să rezolve chestiunea. Cumpărătorul trebuie să aibă încredere în agent că îl va ajuta în soluționarea problemei sale.

Credibilitatea este o piatră de temelie a leadershipului. Dacă nu au încredere în tine, oamenii nu te vor urma.

Adresează întrebările potrivite

Așadar, cum putem începe să ne construim credibilitatea? Pe lângă calitățile personale, precum respectul și competența profesională, aceasta vine și din adresarea întrebărilor potrivite. Ia aminte că vorbim despre întrebările *potrivite*. Adesea, să pui întrebări inadecvate este mai rău decât să nu pui niciuna. Asta ne poate distruge credibilitatea chiar înainte de a isprăvi de vorbit.

De exemplu, Stacy Watson era în căutarea unei mașini noi și, la fel ca multor altora, procesul îi displăcea profund. Făcuse o mulțime de cercetări online, discutase cu prietenii și cu familia. Într-un final, după ce a redus numărul de modele la trei, a intrat într-o reprezentanță auto care avea unul dintre ele, pentru a-l testa. Era interesată de puterea motorului și voia să constate singură cât de rapid putea să accelereze și să frâneze.

Lee, agentul de vânzări de serviciu în acea zi, a văzut-o pe Stacy uitându-se la una dintre mașini. „E foarte frumoasă, nu-i așa? Se numără printre cele mai căutate modele ale noastre."

Cum potențiala clientă nu a răspuns, Lee a continuat: „Ce culoare vă interesează? Acest model e disponibil în cinci nuanțe diferite și puteți alege scaune fie din piele, fie din material textil."

În mintea lui Stacy, Lee își pierduse instantaneu orice urmă de credibilitate. De ce? Fiindcă părea că îi oferă detalii legate de culoare și de scaune pentru că era femeie. Se gândea: *Dacă aș fi fost bărbat, probabil că mi-ar fi dat informații despre cuplu și suspensie.*

În mintea lui Lee, el își demonstrase cunoștințele despre produs și avea convingerea că își clădește credibilitatea vorbind despre lucrurile care puteau să o intereseze pe Stacy. Cu siguranță că adresarea unor întrebări, mai degrabă decât prejudecățile în privința unui client, duce la mai multă încredere.

Pe de altă parte, îți poți construi rapid credibilitatea prin aplicarea principiului 4: „Fii realmente interesat de ceilalți" și a principiului 8: „Modelează-ți discursul în funcție de interesele interlocutorului".

Jessie Wilson, formator principal și consultant pentru organizația Dale Carnegie în Arkansas, era în primul ei an la Carnegie atunci când a descoperit o companie ale cărei valori corporative se potriveau cu ale ei și cu ale biroului său local. Curioasă, a prezentat o ofertă nesolicitată, căutând să discute cu un decident. Cu prima persoană cu care a intrat în contact, Jessie a vorbit în termeni care reflectau interesele companiei și a fost realmente impresionată de faptul că a fost ascultată atent și că

i s-au adresat întrebări, în loc să fie trimisă la plimbare. Persoana cu pricina nu se număra printre cele care aveau putere de decizie, însă Jessie i-a trimis un bilet scris de mână, în care îi mulțumea sincer, spunându-i că, și dacă nu vor lucra împreună, este convinsă că angajatul respectiv crede cu tărie în valorile corporative și urmează întocmai linia companiei. Omul i-a răspuns printr-un e-mail asigurând-o că a fost puternic impresionat de biletul ei de mulțumire și a inclus în mesaj informațiile de contact ale celui care lua deciziile în companie, Steve. Mai mult, deja îl contactase pe Steve, spunându-i să se aștepte la un apel de la Jessie.

O săptămână mai târziu, Jessie l-a sunat pe Steve și, după o convorbire de 15 minute, au făcut schița unui contract pe termen lung. În esență, Jessie a sărit peste majoritatea fazelor presupuse de un proces de vânzare, iar asta datorită credibilității sale și a priceperii de a crea relații bazate pe încredere.

Să cunoști întrebările adecvate și modul de a le pune depinde în mare măsură de persoana căreia i te adresezi. Caracteristici demografice diferite, tipuri de personalitate diferite și culturi diferite presupun norme diferite de adresare a întrebărilor. Dacă o faci greșit, îți riști instantaneu credibilitatea!

Milenialii și alți tineri își doresc din ce în ce mai mult ca răspunsurile la întrebările lor să vină online,

nu în format fizic (și prin „format fizic“ înțelegem interacțiunea directă – fie printr-o convorbire telefonică, fie față în față). Dacă te numeri printre ei și citești asta, știi la ce ne referim. Cine mai răspunde azi la telefon dacă nu are idee cine îl sună?

Oamenii introvertiți și cei afectați de anxietatea socială sunt mai puțin receptivi decât ceilalți la întrebări pe care le percep ca fiind indiscrete. Persoanele cu un stil de comunicare direct nu sunt încântate de amabilitățile care precedă uneori o conversație. „Treci la subiect!“ este mantra stilului lor. Însă comunicatorilor indirecți le va pieri interesul și chiar se vor simți ofensați dacă vei trece la subiect din prima clipă.

Diferențele culturale influențează și ele modalitatea în care adresăm întrebări. Greg Story, președintele Dale Carnegie din Tokyo, Japonia, spune[2]:

> În Japonia, o mulțime de cumpărători se așteaptă ca ei să controleze situația, astfel că vânzătorul apare, își prezintă oferta, după care potențialul client se bucură să scoată în evidență defectele produsului. Ceea ce fac cumpărătorii niponi este să încerce să stabilească factorul de risc a ceea ce propui prin discreditarea lucrurilor abia spuse de tine. În continuare, își doresc să oferi răspunsuri care să le elimine temerile. Ești dezavantajat din start. Clientul, nu tu, controlează procesul de vânzare.

Pentru a sparge acest tipar (care are un procent de succes foarte redus), trebuie să punem întrebări pertinente și să aflăm ce au nevoie clienții cu adevărat. Ca să facem asta, trebuie să căpătăm permisiunea lor de a le adresa întrebări. Tranziția către etapa de chestionare a procesului vânzării este extrem de importantă. Reține: în Japonia, cumpărătorul este cel mai acerb critic. Prin urmare, clienții de acolo pot considera că întrebările noastre sunt obraznice, invazive și nefolositoare, așa că trebuie să obținem acordul lor pentru a continua. De fiecare dată când am fost forțat să mă rezum la susținerea prezentării – deoarece cumpărătorul mi-a refuzat posibilitatea de a-i adresa întrebări –, nu am încheiat nicio vânzare. Trebuie să fim mai bine pregătiți, pentru a-i determina să ne permită să înțelegem pe deplin cum îi putem servi cel mai bine. De aceea e necesar să formulăm întrebări și să le ascultăm cu atenție răspunsurile. După ce spunem: „Poate că am reușit să facem acest lucru în folosul dumneavoastră“, menționăm cu blândețe: „Pentru a mă ajuta să înțeleg dacă pot face sau nu acest lucru, v-ar deranja să vă pun câteva întrebări?“. Spunem asta aproape ca pe o replică neglijabilă: nu e mare lucru, nu e nimic important aici. În fine, după ce acceptă, suntem liberi să le analizăm detaliat situația actuală, să aflăm ce își doresc, ce îi ține în loc și ce ar însemna succesul pentru ei. Dacă nu adresezi aceste întrebări, ai slabe șanse de a-ți convinge clientul că îl poți ajuta să își rezolve problemele.

Noha El Daly, director principal de vânzări și instructor expert la Dale Carnegie & Associates, explică:

> Stabilirea unui raport este cheia vânzării prin relaționare, deși asta înseamnă lucruri diferite pentru oameni diferiți. Dacă mergi în nordul Europei, începi întâlnirea cu mici amabilități; și totuși, acolo, a trece direct la subiect este socotit un semn de respect care trebuie luat în considerare. Pe de altă parte, în nordul Africii, ai putea petrece o bună parte din întâlnire adresând întrebări despre familia clientului, despre sănătate, despre copii, dacă știi că are, sau despre muncă. Și ar urma o listă interminabilă de *ça va?* – asta însemnând „în regulă?". Iar înainte de această etapă, ar trebui să completezi spațiile goale cu privire la cine sau ce anume pui întrebări. Prima dată când participi la o astfel de întâlnire, te întrebi dacă persoana respectivă nu cumva e complet sărită de pe fix. Îmi aduc aminte că, în urmă cu mulți ani, mă aflam în Maroc; am mers la un client, împreună cu un vânzător local, și am petrecut cel puțin șapte minute întrebând iar și iar *ça va?*, ca să ne asigurăm că toată lumea din familia clientului era în regulă! Însă dacă nu petreci suficient timp cu întrebările de natură personală, înseamnă că nu îți dai interesul.
>
> Pe alte piețe, cum ar fi statele din Golful Arabiei, oamenii sunt mult mai rezervați cu privire la viața personală, astfel că, dacă pui prea multe întrebări despre familia cuiva pe care nu-l cunoști bine, demersul ar putea fi considerat inadecvat, în special

dacă în încăpere se află și persoane pe care clientul le întâlnește pentru prima dată.

Am fost odată la o întâlnire în Qatar, iar când am intrat în birou mi s-a oferit o ceașcă de cafea locală, care abundă în condimente. Pentru gazde nu contează dacă cineva este sau nu băutor de cafea – ele se așteaptă ca oaspeții să le aprecieze gestul și să savureze cafeaua pe care le-au oferit-o. Cafeaua aceea conține cardamom și gazdele se mândresc cu ea, spunând mereu că e foarte specială. Eu nu sunt mare amator, iar cafeaua arăbească e prea tare pentru gustul meu, dar în momentul cu pricina trebuia să îmi conving papilele gustative să nu facă nazuri. Am terminat de băut cafeaua și abia atunci gazda a început să discute despre afaceri.

Trebuie retinut că este o normă culturală să deschizi orice subiect legat de business doar după ce oaspetele și-a isprăvit cafeaua. Înțelegerea și acceptarea culturii locale deschid poarta vânzării prin relaționare. În acest caz, relația este una de încredere pe care o stabilim de la bun început pentru a demonstra că nu venim să ne impunem propriul mod de lucru, ci să îl acceptăm pe al clientului.

Ce înseamnă asta pentru noi, agenții de vânzări? Înseamnă că, pentru a fi credibili în calitate de vânzători, trebuie să fim conștienți de normele sociale privind adresarea de întrebări în cultura în care ne desfășurăm activitatea, de personalitatea și stilul de comunicare al omului cu care vorbim și de

mediul în care preferă să discute. Îți vom oferi sfaturi și sugestii referitoare la cum să faci acest lucru în secțiunea de aplicații a cărții.

După cum am spus anterior, pentru ca un client să aibă încredere în noi, în primul rând trebuie ca noi să avem încredere în propria persoană. Același lucru este valabil și în ceea ce privește credibilitatea. Trebuie să o deținem înainte de a o putea vinde!

Pentru a stârni interesul cumpărătorului și pentru stabilirea unei credibilități rapide într-o întâlnire de vânzări, elaborează o *afirmație de credibilitate*. E vorba despre un scurt text care te ajută să clarifici ce faci tu și cum îți poți servi clienții. Vei observa că aceasta este concepută astfel încât să poată fi împărtășită cu potențialul cumpărător. Ia aminte, nu îți recomandăm să scoți afirmația de credibilitate și să i-o citești. Reprezintă doar un cadru pentru stabilirea verbală a credibilității în mediul de vânzări.

Cu alte cuvinte, afirmația de credibilitate îți demonstrează capacitatea de a-ți conduce clienții din punctul A în punctul B. Este ceea ce le spui înainte de a-i întreba dacă e în regulă să le adresezi întrebări. Altminteri, riști să semeni cu acei indivizi de pe Facebook care îți pun întrebări prea personale, când nici măcar nu v-ați cunoscut în viața reală.

Elementele unei afirmații de credibilitate[3]

Poți observa imediat o schimbare a rezultatelor dacă recurgi la această abordare simplă:

1. Menționează beneficiile generale pe care le aduce soluția ta, beneficii care au legătură cu nevoile, dorințele și problemele clientului.
2. Oferă informații despre felul în care anumiți clienți specifici au avut de câștigat de pe urma serviciilor tale.
3. Sugerează faptul că sunt posibile beneficii similare.
4. Treci la pasul următor.

Pentru a-ți alcătui propria afirmație de credibilitate, începe prin a preciza ce valori le aduci, în general, clienților tăi. Îți poți folosi declarația de misiune pentru a-ți da seama de acest lucru. Prezintă misiunea companiei tale cât mai pe scurt posibil – la modul ideal, în maximum zece cuvinte. Dacă firma nu are așa ceva, schițează tu una. Iată câteva sfaturi pentru o bună declarație de misiune:

- Fii concis și memorabil.
- Folosește un limbaj creativ.
- Afirmă ceea ce faci pentru clienți.
- Stimulează imaginația.

Exemple: „Îți păstrăm amintirile“ (procesare foto); „Noi creăm averi“ (planificare financiară); „Construim și menținem relații de afaceri“ (training).

1. Rezultate. Aceasta este inima afirmației de credibilitate. Menționează rezultate specifice pe care le-au obținut clienții cu ajutorul tău. Cu cât vei da exemple mai concrete, cu atât vei fi mai convingător. Pentru a face acest lucru, trebuie să îți cunoști bine clienții și modul în care beneficiază de pe urma colaborării cu tine. Iată câteva linii directoare pentru indicarea rezultatelor:

- Fii corect. Nu este momentul să îți exagerezi priceperea.
- Fii specific. Exprimă reușitele în dolari, procente, reducere de costuri și economie de timp.
- Fii exact. De pildă, 23,2% este mai credibil decât 25%.
- Folosește numele unui client, dacă ai primit permisiunea lui și dacă este cineva cunoscut.

Exemple: „Am ajutat o companie din industria în care activați să își crească veniturile per capita cu 20%“; „Am contribuit la reducerea costurilor unei companii din același domeniu cu 1 milion de dolari, folosind un software pentru înlocuirea procesului manual“.

2. Afirmă că sunt posibile rezultate similare, dar folosește subestimarea. Nu promite rezultate

miraculoase. Cumpărătorul se poate gândi că afacerea lui e diferită, că situația lui e unică sau că tu exagerezi. Cea mai bună cale de a depăși îndoiala sa inițială este prin subestimare.

Exemple: „Nu vă pot promite aceste rezultate până când nu cunosc mai multe despre nevoile dumneavoastră." Sau: „Veți constata că rezultatele vor fi mai bune – ori, poate, un pic mai slabe." Sau: „Este posibil să obțineți o rentabilitate similară în cazul investiției dumneavoastră."

3. Avansează. Până acum, ar trebui să fi captat atenția cumpărătorului. Doar rareori agenții de vânzări nu le promit clienților luna de pe cer. Ultimul pas este să avansezi către următorul nivel al vânzării. Trebuie să pui întrebări pentru a vedea dacă ai o soluție pentru cumpărător. Este un moment bun pentru a-l face să spună „da". Cere-i permisiunea să mergi mai departe în procesul de vânzare.

Exemple: „Îmi îngăduiți să vă adresez câteva întrebări pentru a vedea dacă am soluția optimă pentru dumneavoastră?"; „Îmi puteți spune câteva detalii ca să-mi dau seama în ce măsură vă pot ajuta?"; „Sunteți amabil să-mi enumerați câteva dintre nevoile dumneavoastră pe care nu le-am regăsit pe site?".

De ce funcționează această metodă?

Afirmațiile de credibilitate dau roade datorită principiului 8 al lui Dale Carnegie – vorbești în termenii de interes ai cumpărătorului. Oamenilor nu le pasă de produsele sau serviciile tale, le pasă doar de ceea ce pot face acestea în folosul lor. Așadar, una dintre cele mai bune modalități de a stabili credibilitatea este discutarea aspectelor relevante pentru client. Acestea ar trebui să reflecte avantajele de care s-au bucurat alți clienți similari de pe urma utilizării soluției tale.

Încă o dată, iată pașii de urmat și câteva exemple:

1. Menționează beneficiile generale pe care le aduce soluția ta, beneficii care au legătură cu nevoile, dorințele și problemele clientului.
2. Oferă informații despre cum anumiți clienți au avut de câștigat de pe urma serviciilor tale.
3. Sugerează faptul că sunt posibile beneficii similare.
4. Treci la pasul următor.

Exemplu:

Pasul 1. „Alte companii din industria în care activați au reușit să își crească veniturile și să își scadă cheltuielile de exploatare prin expunerea online a unora dintre practicile lor comerciale generale.“

Pasul 2. „ABC Online ne-a informat că și-a consolidat prezența în mediul virtual și că a vândut cu 27% mai mult către conturile existente.“

Pasul 3. „E posibil ca și compania dumneavoastră să beneficieze de aceleași rezultate. Să ne găsim 20 de minute libere în care să stăm de vorbă și să vedem cum anume.“

Pasul 4. „Vă voi suna la birou marți, la ora 9:00, ca să stabilim o întâlnire pentru a discuta despre asta.“

Din nou o spunem, afirmațiile de credibilitate funcționează, pentru că sunt scurte și pentru că te determină să vorbești în termenii de interes ai interlocutorului. Cea mai mare greșeală întâlnită aici constă în faptul că agenții de vânzări fac exact invers, dând prea multe informații despre ei înșiși – compania *lor*, produsele *lor*. Amintește-ți mereu, nu este vorba despre tine, ci despre clienți!

În primul capitol am afirmat că vânzarea eficientă necesită relații productive, construite pe baza încrederii reciproce dintre cumpărător și vânzător, care provine din credibilitatea instituită și din înțelegerea mutuală a valorii. În acest capitol am vorbit despre al doilea element – credibilitatea. În continuare vom discuta despre cel de-al treilea, și anume despre înțelegerea mutuală a valorii.

Concluziile capitolului 2

- Vânzările reprezintă o formă de leadership, în cadrul acestora fiind utilizate multe dintre calitățile unui conducător.
- Să adresezi întrebări nepotrivite este mai rău decât să nu adresezi nicio întrebare – asta îți poate distruge instantaneu credibilitatea.
- Pentru a formula întrebările adecvate, trebuie să ții cont de aspecte precum stilul de comunicare, personalitatea și normele culturale ale clientului.
- Folosește o afirmație de credibilitate pentru a stârni interesul și a-ți câștiga rapid credibilitatea, apoi cere permisiunea de a adresa întrebări.
- Apelează în fiecare zi la unul dintre principiile lui Dale Carnegie. Scrie într-un jurnal, ori în aplicația Evernote, ori în notițele iPhone-ului tău ce ai învățat în fiecare zi. Întoarce-te săptămânal la cele consemnate și reflectează asupra lor.
- Care este cea mai importantă idee pe care ai reținut-o din acest capitol? Postează pe rețelele de socializare ce a funcționat pentru tine cu hashtagul #Sell! sau #DaleCarnegieTraining.

Într-o lume a mesajelor-text,
a rețelelor de socializare și a e-mailurilor,
dorința și capacitatea de a relaționa
bine cu ceilalți îți oferă un avantaj
mai mare ca oricând.

– DAN HEFFERNAN, DIRECTOR DE VÂNZĂRI,
DALE CARNEGIE TRAINING

3
Valoarea
(Deja ai întârziat la petrecere)

M-am suit într-o mașină Lyft[4] lângă orașul Providence, în Rhode Island, la ora 14:52. Primul meu gând a fost: *Oare pot să am încredere în individul ăsta?* Joe, șoferul, era un bărbat corpolent și vânjos, mânecile suflecate lăsând să i se vadă brațele acoperite complet de tatuaje. Purta un fes gros și, în sedanul său cu mulți kilometri la bord, asculta muzica trupei Mötley Crüe cu sonorul dat la maximum.

– Avem un drum lung de făcut, nu-i așa? am început eu.

– Ce vrei să spui? Unde mergem?

– La aeroportul Logan.

– Poftim?! Ah, fir-ar să fie, nu știam asta când am acceptat cursa. După o scurtă pauză de gândire, a continuat: Oricum, nu-ți face griji, te voi duce acolo.

Am auzit despre mulți taximetriști și șoferi de pe aplicațiile de ridesharing care refuză o cursă atunci când află că destinația este la peste o oră distanță de oraș. Joe, șoferul acesta, avea să se lupte cu traficul teribil din Boston ca să ajungă acasă, după ce mă lăsa pe mine la aeroport, aproape sigur fără să primească o altă comandă care să îi compenseze lungul drum înapoi.

Însă aceasta este doar o parte a poveștii. Nu numai că aveam un drum lung de parcurs, dar mă și grăbeam, încercând să prind un zbor cât mai curând. În ultimul timp, călătorisem mult în interes de serviciu și, chiar dacă aș fi reușit să decolez rapid, exista o foarte mică probabilitate să ajung acasă înaintea orei de culcare a copiilor.

Stând pe bancheta din spate, m-am cufundat în apeluri telefonice legate de job, dintre care unul către compania aeriană. Puteam să mă îmbarc în primul avion, dar trebuia să ajung la aeroport cel târziu la ora 16:00 și să ajung iute la poartă. Timpul estimat de sosire la destinație, care apărea pe tabloul de bord al lui Joe, era 16:06.

– Dacă am ajunge la aeroport până la ora patru fix, aș putea fi diseară acasă, la copiii mei, în Minnesota. Aș aprecia orice poți face ca să mă duci rapid. Îți mulțumesc că te străduiești, Joe.

Omul a dat din cap aprobator.

Când ne apropiam de Boston, mi-am lăsat telefonul deoparte, așa că a început el să vorbească.

– Multă vreme am condus un camion înspre și dinspre Boston, dar nu am mai făcut-o de ani buni. M-am accidentat și nu am mai putut să continui. Unii tipi stau pe canapea, primesc bani de la guvern și beau bere. Eu am hotărât să fac tot ce pot prin forțe proprii. Așa că acum conduc mașina asta, iar câteodată mai transport niște remorci pentru un individ din oraș. Prefer să nu intru în traficul din Boston după-amiaza, dar tu trebuie să ajungi la aeroport, iar eu ți-am promis că te voi duce acolo.

Știi, îmi place mult Minnesota. Am locuit acolo cât timp tatăl meu a urmat un tratament împotriva cancerului la clinica Mayo. Cei de la hotelul Jimmy John's și cei de la spital au fost singurul meu sprijin. Erau niște oameni extraordinari, iar asta a contat mult atunci când tata a murit, în cele din urmă, trei luni mai târziu. Te voi ajuta să ajungi în Minnesota ca să-ți vezi copiii înainte să meargă la culcare.

Pe când se strecura prin trafic, șofând cât de agresiv putea, am privit cum timpul estimat de sosire de pe tabloul de bord creștea, recalcularea făcându-se mereu, pentru că traficul devenea din ce în ce mai aglomerat pe măsură ce ne apropiam de aeroport. Dar Joe nu s-a dat bătut. Studiind cu atenție indicatoarele din preajma aeroportului, a găsit drumul spre poarta de îmbarcare. Era 16:03. Nu ar fi putut face nimic mai mult de-atât.

– A fost plăcerea mea să reușesc treaba asta. Du-te acasă, în Minnesota, și vezi-ți copiii.

Desigur că poarta mea era cea mai îndepărtată. Am luat-o la fugă pe coridor, am mers în sus și-n jos pe scările rulante, am cotit de mai multe ori. Am ajuns chiar în momentul în care porțile de îmbarcare erau pe cale să se închidă. Gâfâind, m-am suit în avion, iar femeia de pe scaunul de lângă culoar a zâmbit, s-a ridicat și mi-a făcut loc să mă așez.

Trei ore mai târziu, eram lângă copiii mei, sărutându-i și urându-le noapte bună.

Ce îl face pe un tip ca Joe să accepte să fie pus în situații dezagreabile? Omul avea o mulțime de motive să se plângă de viață. În schimb, alesese să îi ajute pe

alții. Mi-l imaginez stând în trafic pe autostrada 93 South, după ce mă lăsase la aeroport, ascultând Mötley Crüe cu volumul dat la maximum și gândind: „Chiar dacă a fost neplăcut, mă simt foarte bine că am ajutat un om."

Poate că drumul spre bucurie trece prin neplăceri. Ne determină să ieșim din noi înșine și să ne afirmăm valoarea.

I-am fost recunoscător lui Joe. Nu doar pentru că m-a dus rapid la aeroport, ci și pentru că m-a inspirat să mă las incomodat, atâta vreme cât asta e spre binele semenilor mei.

Ar putea fi vorba, pur și simplu, despre a lăsa pe cineva în fața ta la o coadă. Sau despre a ajuta pe cineva la muncă. Sau poate despre disponibilitatea de a face o activitate suplimentară în beneficiul altora.

> Dar să procedezi la fel ca Joe: nu o face fără tragere de inimă. Fă-o cu abnegație. În ce mod ai putea fi deranjat în folosul altcuiva chiar azi?

Povestea de mai sus a fost scrisă de Matt Norman, manager coordonator asociat al organizației Dale Carnegie în Minnesota, Iowa și Nebraska.[5] Este o ilustrare puternică a tot ceea ce am discutat până acum – încredere și credibilitate. Dar este și un exemplu minunat în privința celui de-al treilea element necesar pentru o vânzare eficientă: *înțelegerea mutuală a valorii*.

Vezi tu, atunci când s-a urcat în Lyft, Matt a inițiat o relație cu Joe. Nu era vorba despre o relație

pe termen lung. Ne îndoim de faptul că își trimit felicitări cu ocazia sărbătorilor. Dar atâta vreme cât se aflau în cursul procesului de vânzare, au stabilit o relație. Și amândoi au înțeles valoarea experienței.

Matt trebuia să aibă încredere că Joe îl va duce la timp la aeroport. Valoarea acestui fapt consta în șansa lui Matt de a ajunge acasă la timp pentru a-și băga copiii în pat.

Dar Joe? Joe trebuia să aibă încredere că va fi un lucru valoros să îl transporte pe Matt pe toată acea distanță. A făcut asta doar pentru a-și vinde serviciul? A făcut-o în speranța că un domn bine îmbrăcat îi va lăsa un bacșiș substanțial? Puțin probabil. Joe și-a definit valoarea muncii în termeni aflați dincolo de aspectul bănesc. Pentru el, a fost o chestiune de integritate și angajament. „Tu trebuie să ajungi la aeroport, iar eu ți-am promis că te voi duce acolo."

În cadrul acestei vânzări, atât Matt, cât și Joe au avut o înțelegere mutuală a valorii tranzacției, iar aceasta s-a bazat pe respect. Matt a respectat etica muncii și integritatea lui Joe. Iar Joe a respectat faptul că Matt dorea să ajungă acasă pentru a-și săruta copiii înainte de culcare.

Valoarea reală a tranzacției

„Care este valoarea tranzacției?" pare a fi o întrebare simplă și directă atunci când cumperi ceva. Te poți

uita la extrasul de cont bancar sau în contul PayPal să vezi cât ai plătit, nu-i așa? Aceea este valoarea tranzacției.

Nu. Acela este doar costul. Așa cum am observat în povestea lui Matt și Joe, valoarea tranzacției merge mai departe de schimbul monetar pentru un produs sau serviciu. Chiar și în cazul celei mai simple vânzări, banii reprezintă cel mai puțin important aspect al tranzacției.

În subtitlul acestui capitol am spus: „Deja ai întârziat la petrecere", pentru că, în momentul când ajungi în situația de a face vânzarea, clientul tău deja a cercetat cu atenție produsul sau serviciul. Piața globală este atât de vastă, încât pentru orice produs pe care un om ar putea să și-l dorească sau de care să aibă nevoie există sute sau mii de opțiuni. Îți trebuie niște pixuri? În 52 de secunde, Google îți furnizează peste 22 de milioane de rezultate din care să alegi. Ai nevoie de o mașină nouă? O poți comanda online și îți va fi livrată la domiciliu. Te doare spatele? Caută „chiropractician în zona mea" și vei obține 88 de milioane de posibile soluții.

Dacă îți vei oferi produsul pe piața globală (sau locală), vei avea o mulțime de rivali. În afaceri există trei zone principale de avantaj competitiv: *prețul*, *calitatea* și *confortul*. În trecut, puteai concura în una sau două dintre aceste zone, dar nu în toate trei. Cu alte cuvinte, ai fi putut avea cel mai scăzut

preț, dar calitatea ar fi fost slabă. Sau ai fi putut oferi confort, dar ar fi costat mai mult. În general, calitatea înaltă presupune prețuri ridicate.

Dar astăzi, în era Amazon, în epoca Target și a miracolului Walmart, poți avea parte de toate cele trei elemente la câteva apăsări distanță pe tastatura telefonului. Cu puține excepții, clienții au posibilitatea să primească tot ce le oferi și tu ieftin, rapid și la o calitate echivalentă. Mai rău, pot obține și o mulțime de informații, așa că, dacă te gândeai că vei fi o sursă de informație, mai gândește-te o dată.

Așadar, ce trebuie să facă un agent de vânzări? Ți-l amintești pe Mike din capitolul 1? Era tipul care pierduse vânzarea încă dinainte de a se întoarce la mașina lui. Se văita că nu poate să concureze cu tot Amazonul din lume.

Din fericire, tu știi acum ceva ce Mike nu știa, iar acel mic secret te va ajuta să îți sporești câștigurile și succesul. Ai învățat că este mai important să fii un consultant de încredere pentru clienții tăi decât să ai cel mai mic preț de pe piață.

Crede-mă, doar sunt agent de vânzări!

Ce înseamnă să fii consultant de încredere? Înseamnă să fii considerat expert în domeniul tău

de activitate și o persoană demnă de încredere atunci când clienții au o întrebare ori se confruntă cu o problemă.

Să presupunem că ieși din piață, îți pui sacoșele în portbagaj, te urci la volan, însă mașina nu pornește. Ai putea să folosești telefonul și să dai o căutare pe internet, tastând „nu-mi pornește mașina". Rezultatele îți vor oferi multe informații despre baterii și demaroare auto. Ai putea găsi diagrame legate de sistemele de aprindere. Probabil că îți vor apărea tot felul de reclame sponsorizate despre mecanici și servicii de remorcare. Dar nu vei găsi informații referitoare la defecțiunea mașinii *tale*.

Așadar, ce măsuri iei? Nu îi vei cere ajutorul unui străin oarecare, decât dacă e absolut necesar. Foarte posibil, deții o poliță de asistență rutieră, așa că vei suna la serviciul respectiv. De ce? Este cea mai ieftină opțiune? Probabil că nu. Este cea mai comodă? Poate că da, poate că nu. Între diferitele companii de tractare nu există diferențe uriașe de calitate a serviciilor. Nu, vei apela la compania ta de asistență rutieră pentru că *ai încredere în ea* – știi că îți va spune ce e în neregulă cu mașina ta și că te va ajuta să rezolvi problema.

Mike din capitolul 1 nu a înțeles că, în ziua de astăzi, singura modalitate reală prin care poți să intri în competiție este să te diferențiezi de ceilalți

devenind un consultant de încredere. Ne apropiem cu pași repezi de momentul în care roboții vor prelua locuri de muncă ocupate acum de oameni, iar inteligența artificială va prelua logica interpretării și învățării din bazele de date. Prin urmare, ce rămâne pentru tine, dragul nostru membru al subtribului *Hominina*? Îți rămâne umanitatea.

Ca om, ai capacitatea de a dezvolta relații cu semenii. Probabil că ai auzit de acronimul PUV – *propunerea unică de vânzare*. Termenul se referă, de obicei, la ceea ce face ca firma ta sau produsele acesteia să aibă o valoare unică în raport cu alte opțiuni de pe piață. PUV-ul personal este capacitatea de a stabili o relație emoțională cu propriii clienți și de a fi interesat de situația lor. Niciun algoritm informatic sau motor de căutare nu va putea concura vreodată cu umanitatea ta.

Să devii consultant de încredere e ca și cum ți-ai pune o vestă antiglonț care te protejează de focul încrucișat al concurenței. Există un singur *tu*. Nu ești o marfă ce poate fi schimbată ușor cu o alta. Ești singurul care își poate folosi experiența, cunoștințele, judecata și intuiția pentru a-și ajuta clienții în rezolvarea celor mai apăsătoare probleme personale. Cu cât ajungi să fii mai valoros în percepția clienților, cu atât mai frecvent se vor întoarce la tine.

Cum ai putea să devii asemenea vânzătorului care își amintește ziua de naștere a cuiva? Sau ca șoferul de la Lyft care se zbate pentru ca pasagerul să ajungă rapid acasă, la copiii lui? Sau cel dintâi pe care clientul îl sună atunci când are nevoie de ceea ce vinzi? Să explorăm ce anume ai nevoie ca să ajungi un consultant de încredere și să folosim principiile și procesul de vânzări marca Dale Carnegie, testate în timp. Hai să descoperim combinația câștigătoare pentru succesul în vânzări!

Concluziile capitolului 3

- Valoarea unei tranzacții depășește cu mult valoarea bănească a acesteia.
- Zilele în care puteai concura în ceea ce privește prețul, calitatea sau confortul au apus de mult.
- În momentul în care ajungi în situația de a face o vânzare, clienții au deja informații despre produsul pe care îl oferi.
- Modalitatea de a concura pe piața actuală este de a deveni un consultant de încredere pentru clienții tăi.
- Valoarea produsului sau a serviciului furnizat de tine crește de 100 de ori atunci când ai câștigat încrederea cumpărătorului.

Ce ai încercat din prezentul capitol și a funcționat în cazul tău? Postează asta pe rețelele de socializare!

PARTEA A DOUA

Procesul de vânzare al lui Dale Carnegie

4
Relația este pe primul loc

Noi, cei de la Dale Carnegie Training, credem că relațiile se află în centrul tuturor vânzărilor. În definitiv, fondatorul organizației noastre este cel care a scris cartea *Secretele succesului. Cum să vă faceți prieteni și să deveniți influent.*

După cum am discutat anterior, trebuie să formezi relația înainte de a încerca să influențezi vânzarea. Și să nu întemeiezi relația cu unicul scop de a face bani. Pallavi Jha, manager coordonator asociat al Dale Carnegie în India, vorbește despre faptul că modelul tradițional de vânzări nu funcționează prea bine acolo. Doamna Jha spune: „India este o țară în care relaționarea joacă un rol important. În mediul de afaceri, creezi relații pentru a valorifica un lucru. Având legăturile potrivite, ușile ți se deschid mai repede. Întâlnești pe cineva, începi să formezi o relație și speri că aceasta va da roade. În realitate, nu faci decât să extinzi relația pe care o aveai dinainte."

În acest punct, te-ai putea gândi: „Am deja o groază de relații. Ar trebui să-mi vezi paginile de Facebook și LinkedIn. Sunt foarte simpatizat. Dar trebuie să aflu cum să valorific acele relații, să le transform în vânzări.“ Like-urile nu îți pun pâinea pe masă.

Cum să formezi o relație de afaceri

Dacă știi cum să pui bazele unei relații de afaceri, bravo ție! Ai făcut deja ceea ce ți-am recomandat. Numărul tău de relații devine tot mai mare pe zi ce trece. Dar e tipul potrivit de relații? E vorba despre oameni din domeniul de piață al produsului sau serviciului pe care îl vinzi? De exemplu, dacă ești organizator de evenimente, cele mai multe dintre contactele tale sunt alți organizatori de evenimente? E perfect să ai o rețea solidă de colegi de breaslă, dar totodată ai nevoie de o listă cu potențiali clienți. În pofida a ceea ce ți se spune în acele e-mailuri de tip spam, cumpărarea unei liste nu e cea mai bună sau mai eficientă metodă de a-ți construi baza de date.

Ieși din bârlog și du-te acolo unde se află clienții tăi. Ar putea fi un grup cu putere de conducere, Camera de Comerț sau o expoziție comercială. Oriunde se adună oamenii tăi, mergi și vorbește cu ei. Este un mod atemporal de a face business și este la fel de relevant ca în 1937. Discută cu ei. Fă-i să te placă. Descoperă ce au nevoie, apoi oferă-le acel

lucru. Nimic mai simplu! În capitolul următor îți vom oferi o mulțime de sugestii, dar primul pas în procesul nostru constă în ideea unei preabordări sistematizate pentru a întâlni oamenii potriviți și a dezvolta relații cu ei.

Procesul de vânzare al lui Dale Carnegie

Felicitări! Ne-ai ascultat sfatul, ai început să faci networking și să te întâlnești cu diverși oameni, ai un teanc de cărți de vizită fizice sau electronice și le-ai introdus în CRM-ul [1] tău. E timpul să îți prepari o margarita și să aștepți ca vânzările să curgă precum cocktailul în pahar, nu-i așa?

Ai vrea tu!

Acum ai nevoie de o abordare sistematică pentru a transforma acele relații în vânzări adevărate. Deși trebuie să relaționezi înainte de a începe să vinzi, tu dorești să începi tranzacționarea. Fie că te afli în Alaska sau în Noua Zeelandă, scopul vânzării este, ei bine, să vinzi produse.

În cadrul programelor noastre de training, explicăm un proces compus din cinci pași pentru a naviga prin apele psihologiei relaționării în afaceri care duce la succesul vânzărilor. Vom detalia fiecare pas din proces în următoarele câteva capitole, dar, pentru moment, iată o prezentare generală. Aruncă o privire la graficul de la pagina 87. Vei observa ce

se află în figura geometrică din mijloc. Este *relația cu clienții* – aici, obiectivul este să transformi statutul tău de consultant de încredere în ceva cu care să îți poți cumpăra hrana de fiecare zi.

Aceștia sunt pașii:

Stabilește legătura. Găsește potențiali clienți și modalități prin care să te întâlnești și să realizezi o legătură cu ei.

Colaborează. Lucrează împreună cu clienții pentru a afla care sunt problemele lor și cum îi poți ajuta cel mai bine. Aici intervine rolul consultantului de încredere.

Creează. Construiește o înțelegere mutuală a valorii. Aminteste-ti că valoarea înseamnă mai mult decât partea bănească a tranzacției. Acesta este momentul în care afli ce își doresc realmente clienții.

Confirmă. Asigură-te că ai auzit cu adevărat ce au spus clienții. Aici se aplică vechea zicală „nu degeaba ai două urechi și o singură gură".

Angajează-te. În cele din urmă, determină-i pe clienți să se implice în vânzare. (Indiciu: nu este vorba doar despre a le cere să îți cumpere marfa.)

Pentru a te ajuta să înțelegi cum sunt legați între ei acești pași, vom introduce câte un grafic la începutul fiecăruia dintre următoarele cinci capitole.

Ești entuziasmat? Sigur că ești. În capitolul 5, hai să formăm legătura!

Concluziile capitolului 4

- Vânzarea bazată pe relaționare presupune ca mai întâi să stabilești un raport de încredere și abia apoi să afli ce are nevoie clientul.
- Acest lucru înseamnă că va trebui să faci networking. Ne pare rău, dar e necesar. Să devii consultant de încredere al cuiva este mult mai ușor atunci când cunoști persoana respectivă în viața reală.
- După ce ai intrat în relație, ai nevoie de o abordare sistematică pentru a o transforma într-o vânzare. Întâmplarea face ca noi să dispunem de o abordare sistematică!
- Scopul vânzărilor constă în a satisface nevoile cumpărătorului. Procesul de vânzări marca Dale Carnegie este utilizat pe tot mapamondul pentru a satisface cu succes nevoile oricărui cumpărător.

5
Stabilește legătura

Herb Escher, manager coordonator asociat al organizației Dale Carnegie în Rochester, statul New York, demonstrează cum folosește principiile lui Carnegie pentru a stabili legături. Evaluează-ți propriile capacități de interconectare cu oamenii. Oare tu ai fi început această convorbire de vânzări în felul în care a făcut-o Herb?

Am primit un apel telefonic de la un potențial client. Sharon m-a contactat pentru că, împreună cu șeful ei, sesizase o oportunitate de dezvoltare pentru liderii companiei lor. Vocea lui Sharon transmitea clar interesul pentru oamenii săi. Până atunci, nu auzisem despre acea companie. Am știut că primul lucru pe care trebuia să îl fac era să merg în fața angajaților ca să înțeleg de ce li se pare important să își perfecționeze liderii. După ce am închis telefonul, am căutat compania pe Google și pe LinkedIn. Am văzut că producea utilaje grele și că era o afacere de familie. Suindu-mă la volan, am condus până la punctul de

întâlnire, în suburbiile orașului Buffalo, am găsit clădirea și am observat că nu exista niciun panou indicator pe fațadă. În sala de așteptare erau afișate fotografii ale angajaților companiei și anii de serviciu corespunzători. Cei mai mulți dintre ei activaseră acolo 10, 30, chiar 40 de ani. Recepționera mi-a spus că lucrează pentru companie de 28 de ani și că și-a făcut prieteni pe viață acolo.

Sharon m-a invitat în sala de conferințe, unde ne aștepta Brad, directorul de operațiuni. Mi l-a prezentat, spunând despre el că reprezintă a treia generație din familie care conduce compania. Brad s-a ridicat, mi-a strâns mâna și mi-a urat bun-venit. M-am așezat, i-am privit pe cei doi și le-am zis: „Sunt impresionat! Trecând prin sala de așteptare, am rămas uimit să văd pozele tuturor angajaților voștri și anii în care au lucrat aici. Recepționera mi-a spus că este aici de 28 de ani și că și-a făcut prieteni pe viață în această companie."

I-am întrebat ce fac pentru a avea o legătură atât de strânsă între oameni. Amândoi s-au uitat la mine și au zâmbit cu mândrie. Sharon mi-a mulțumit că am remarcat, apoi mi-a mărturisit că și ea își făcuse prieteni pe viață acolo. Brad mi-a spus că le place să construiască o cultură bazată pe respect. Mi-a depănat istoria companiei, după care am început să discutăm despre conducere, despre motivul pentru care Brad voia să își vadă liderii devenind mai puternici. În timp ce vorbea, îmi luam notițe pe iPad. La final, am întrebat: „Înainte să vă spun cum vă putem ajuta, ați vrea să-mi arătați împrejurimile?"

Brad a răspuns: „Te voi conduce chiar eu! Dar înainte de asta, spune-mi mai multe despre Dale Carnegie Training.“ Așa că i-am explicat cu ce ne ocupăm noi, însă m-am asigurat că o fac în contextul a ceea ce își dorea el să obțină. Atât Brad, cât și Sharon aprobau din cap și zâmbeau.

Brad a început turul cu sala de odihnă, care, după cum m-a informat, era aprovizionată cu alimente pentru echipă, astfel încât angajații să poată mânca oricând vor. Apoi m-a dus în hală, arătându-mi utilajele pe care le produc și cum fac asta. Mi-a descris procesul de sudare. L-am întrebat dacă nu e dificil să păstreze sudorii, știută fiind penuria forței de muncă în acest domeniu. Mi-a explicat că este esențial să aibă suficienți sudori: dacă nu au destui, nu își pot livra produsele. M-am interesat câți sudori are, iar el a spus că 120. Am răspuns printr-o întrebare:

– Așadar, faptul că liderii îi mobilizează ar putea să vă ofere un avantaj competitiv real?

– Exact!

Apoi l-am întrebat dacă sindicatul a încercat vreodată să îi abordeze angajații.

– Da, tot timpul! Buffalo este un oraș al sindicatelor.

– Prin urmare, este important să aveți lideri care să le insufle încredere?

– Da, foarte important.

În continuare, i-am vorbit despre cercetarea noastră privind implicarea și despre cum se leagă de ceea ce doreau ei să realizeze. Apoi, Brad mi-a arătat

sala de sport, dotată la standarde de mare clasă, și mi-a spus că starea de bine a angajaților i se pare un aspect esențial.

M-am așezat din nou la masă cu Brad și Sharon. I-am întrebat de cât timp dispun. „Vrem să se întâmple cât mai curând posibil“, mi-au răspuns amândoi, așa că le-am prezentat un program care îi putea ajuta să își atingă țelurile și le-am comunicat o cifră de investiție estimativă. Mi-au spus că vor să demarăm treaba în aprilie. Am întocmit un calendar al proiectului, prevăzând când vom începe. Le-am zis că voi pregăti o propunere pe care o voi supune analizei lor, astfel încât să putem merge mai departe.

Le-am trimis un e-mail în care le-am mulțumit pentru timpul acordat, atașând prima versiune a propunerii. Mi-au răspuns că ne potrivim de minune, dar că și-ar dori un proiect de o mai mică anvergură. Am făcut câteva modificări și am căzut de acord că vom continua să lucrăm împreună.

Așadar, cel dintâi lucru pe care l-am făcut a fost să creez o legătură cu oamenii. Cei mai mulți agenți de vânzări nu ezită să întrebe unde au greșit, însă eu voiam să mă concentrez asupra lor ca persoane și să onorez acest lucru. De aceea, preabordarea nu are loc doar pe internet. Nu te așeza atunci când cineva îți spune să stai jos în sala de așteptare. Stabilește o legătură cu oamenii pentru a afla de ce le place să lucreze în locul respectiv. Sarcina ta este să fii prietenos și să clădești încredere. Apoi, uită-te pe pereți după ceva de care clientul ar putea fi mândru. De exemplu, brevete, anunțuri, articole sau premii.

> Atunci când clădești încredere, oamenii se deschid și îți spun adevărul despre ce se întâmplă, fiindcă ți-ai dat jos masca „sunt aici ca să îți vând ceva".

Formarea de legături pentru a construi încrederea reprezintă fundația ta, deci care este valoarea înțelegerii unui proces de vânzare complet? Procesul de vânzare înseamnă, de fapt, doar o înțelegere a modului în care clienții cumpără. Odată ce știi cum anume cumpără clienții, poți face totul mai ușor pentru ambele părți. Iată câteva sfaturi practice de la Rick Gallegos, manager coordonator asociat al organizației Dale Carnegie din Tampa, Florida, care a obținut în mod constant premii și alte recunoașteri la nivel mondial, atât pentru pătrunderea pe piață, cât și pentru instruirea eficientă în domeniul vânzărilor.

Când mi-am început cariera, abia ieșisem din facultate, în timpul căreia vândusem cursuri Dale Carnegie Training. Eram foarte entuziast și extrem de prietenos. Am crezut că aceste două calități mă vor propulsa direct în fruntea echipei de vânzări, formată din zece persoane! În facultate, asta funcționase excelent. Doamne, m-am înșelat amarnic! După șase luni, odată ce perioada în care primeam salariul de instruire s-a încheiat și am început să trăiesc din comisioane, eram în întârziere de plată cu 3 000 de dolari din cauza vânzărilor slabe și aveam impresia că, de fapt, rămăsesem în urmă cu un milion de dolari.

Nimic din ceea ce încercam nu funcționa. În birou se făceau glume pe seama mea: „Poate că ar trebui să urmeze cursul de vânzări; probabil că nu i-ar strica!“ Ei bine, am făcut asta și mi-a schimbat viața. Am învățat că vânzările sunt *un proces* în desfășurare care necesită pregătire și execuție. Imediat ce am înțeles sistemul, totul a devenit mult mai ușor. Aveam un plan de joc pe care trebuia să îl urmez – și exact asta am făcut. Am urcat de pe ultimul loc în echipa noastră pe locul al doilea, iar după un an aveam în permanență cele mai mari vânzări dintre toți. Am fost promovat șef de echipă, manager de vânzări, vicepreședinte. Atunci când facilitez un program de vânzări, întotdeauna mă gândesc la acei ani de început de carieră și împărtășesc foarte des această poveste, pentru a le face cunoscută tuturor valoarea a ceea ce vor învăța.

Să vedem acum în ce constă procesul. Este timpul să ieșim în lume și să găsim potențiali clienți. Indiferent dacă lucrezi în vânzări de 30 de ani sau de 30 de minute, un lucru rămâne neschimbat: nu poți avea succes având un singur client, oricât de important ar fi el. Ai nevoie de următorul și de cel de după el. Trebuie să te folosești de un cumpărător pentru a obține următorul potențial client – sau chiar mai mulți. Prospectarea este esențială. De-a lungul carierei, uneori va trebui să înlocuiești clienții, iar atunci cu siguranță că va trebui să găsești alții.

Diferența dintre un client potențial și un client necunoscut

Hai să ne asigurăm că înțelegi termenii pe care îi folosim. În terminologia vânzărilor, un *client potențial* diferă de un *client necunoscut*. Un client potențial este o persoană care ar putea cumpăra de la tine – un om în carne și oase. Acesta are posibilitatea să semneze un cec. Un client necunoscut *nu* este o persoană în carne și oase. Există, de obicei, sub forma unei informații ce reprezintă uneori o pistă către un client potențial real. De exemplu, un client necunoscut poate fi un nume, un număr de telefon, o adresă de e-mail sau cineva care ți-a vizitat pagina web și a descărcat informații. Un client necunoscut oferă acces la un client potențial care, dacă totul merge bine, ar putea fi o persoană care ia decizii.

Metode de prospectare

În vremurile de demult ale goanei după aur, căutătorii metalului prețios introduceau o sită în nisipul de pe fundul unui râu și scoteau la suprafață ce se afla acolo. Îndepărtau nisipul nedorit și încercau să descopere în sită pepite de aur pe care le puteau vinde, obținând astfel bani.

În esență, asta este ceea ce facem în vânzări. Mergem la râul de oameni și căutăm candidații pentru produsul sau serviciul nostru. Ce metode de prospectare poți utiliza pentru a găsi acel râu de oameni? Probabil că te gândești: „Te rog, nu-mi spune să dau telefoane, făcând oferte nesolicitate. Îmi displace profund asta. Epoca ofertelor nesolicitate a apus de-acum, nu-i așa? Unii guru ai vânzărilor susțin că asemenea oferte nu mai sunt la modă. Nu mă obliga să fac oferte nesolicitate!“

Sunt ofertele nesolicitate de domeniul trecutului?

Ai încredere în noi. Nici nouă nu ne surâde tipul de ofertă nesolicitată la care te gândești. Genul acela care presupune că, la ora cinei, îți sună telefonul și cineva te întreabă: „Ce-ai zice să economisești 30% la ipoteca ta?“ Firește că asta nu-i place nimănui. Nu ne place să dăm astfel de telefoane și nici să le primim.

Dar ofertele nesolicitate nu sunt de domeniul trecutului. Încă funcționează. Dacă nu ar funcționa, nimeni nu ar mai apela la ele. Se numără printre metodele testate în timp – cum ar fi separarea rufelor închise la culoare de cele deschise la culoare înainte de a le spăla –, despre care, chiar dacă s-ar putea să încerci să o ignori un timp, îți vei da seama

în cele din urmă că e o idee bună. A face o ofertă nesolicitată este un pas necesar, precum spălatul hainelor albe în apă fierbinte.

Sfaturi privind ofertele nesolicitate

John Torre[2] ne dă câteva sugestii binevenite pentru a face mai ușor oferte nesolicitate.

> Înainte de a pune mâna pe telefon ca să îl suni pe un potențial client, trebuie să întreprinzi cercetările necesare. Acordă-ți un minut sau două pentru a-i vizita pagina web. Familiarizează-te cu afacerea lui, cu ceea ce face, află ce rol are în companie. Acest proces poate fi foarte util în cursul apelului telefonic propriu-zis, deoarece adaugă o notă personalizată și îi arată potențialului client că ești cu adevărat interesat de el.
>
> De asemenea, lucrează la introducere. În general, introducerile plictisitoare sunt un bilet doar dus către închiderea telefonului în primele 30 de secunde. Impactul pe care salutul tău îl are asupra unui potențial client determină cât timp îți va permite să îi vorbești. Secretul constă în a găsi un echilibru între formalism și un farmec dezinvolt. Trebuie ca introducerea să includă numele tău și al companiei din partea căreia suni, precum și câteva informații despre companie. Evită să pari evaziv doar pentru a obține o întâlnire.
>
> Atunci când ajungi să discuți cu cineva, nu te învârti în jurul chestiunii – treci direct la subiect.

Gândește-te la acest lucru ca la o declarație a motivului pentru care ai sunat. Una dintre cele mai eficiente modalități de a-ți preciza scopul este să formulezi totul ca pe o interogație. Deschiderea discuției cu o întrebare creează potențial pentru conversație; e ceea ce ar prefera majoritatea eventualilor clienți, mai degrabă decât să primească un apel de vânzare care sună ca învățat pe dinafară.

Cea mai importantă situație în care agenții de vânzări dau greș este, foarte probabil, continuarea discuției. Fiecare apel telefonic necesită un fel de continuare, mai ales dacă ai lăsat un mesaj vocal. Un e-mail rapid după ce ai lăsat mesajul vocal este o invitație excelentă de a da curs unui apel telefonic, în special dacă ai avut grijă să furnizezi informații utile. După aceea, ai răbdare să treacă un timp până la următorul apel. Așteaptă cel puțin trei zile înainte de a contacta din nou un potențial client. O perioadă mai scurtă îl poate face pe acesta să se simtă presat sau hărțuit.

În ciuda ușurinței și a comodității marketingului prin e-mailuri trimise în masă, jocul vânzărilor se bazează în continuare pe calitățile conversaționale ale agenților. Oamenii vor să cumpere de la indivizi pe care îi plac și în care au încredere. De aceea este foarte important ca agenții de vânzări să depună efort în timpul apelurilor. Așadar, reține și ia în considerare sfaturile de mai sus. Dacă vei face asta, vei fi pe drumul cel bun în privința ofertelor nesolicitate.

Reanalizarea networkingului

Crearea de rețele este o altă metodă de prospectare care, la început, stârnește teama celor mai mulți. Poate fi stresant să intri într-o cameră plină de oameni pe care nu îi cunoști. (Nu degeaba, deseori, există un bar amenajat la intrare. Toată lumea este emoționată, nu numai tu!)

Să presupunem că ești nou în joc sau că priceperea ta în privința relaționării ar avea nevoie de câteva îmbunătățiri. Cu toții l-am văzut pe acel tip îmbrăcat într-un costum din anii 1990 care interacționează cu toată lumea și vorbește cu o persoană doar cât să-și ofere cartea de vizită, ca apoi să treacă la următoarea victimă. Nu vrei să fii acel tip. Iată câteva sfaturi pentru a face networking cu ușurință. (Crede-ne, poate fi foarte distractiv!)

În primul rând, pentru a elimina teama de un eveniment ce presupune relaționare și pentru a deveni mai încrezător în tine, gândește-te la următoarele cinci principii simple, profunde și testate în timp ale lui Dale Carnegie privind relațiile interumane:

- Principiul 4. Fii sincer interesat de ceilalți.
- Principiul 6. Nu uita că numele este, pentru persoana care îl poartă, cel mai dulce și mai important sunet.

- Principiul 7. Fii un bun ascultător. Încurajează-i pe ceilalți să vorbească despre ei înșiși."
- Principiul 8. Modelează-ți discursul în funcție de interesele interlocutorului.
- Principiul 9. Fă astfel încât cealaltă persoană să se simtă importantă – și fă-o la modul cel mai sincer.

Iată acum o abordare practică pentru aplicarea acestor principii într-un context de afaceri.

Interviu de relaționare

Atunci când interacționezi cu alții, stabilește-ți obiectivul de a petrece 80% din timp ascultând și 20% vorbind. Folosește acest interviu de relaționare ca pe un ghid. Așa cum scria Dale Carnegie: „Fii sincer interesat de ceilalți. Fii un bun ascultător și încurajează-i să vorbească despre ei înșiși."

Imagistică	Repere pentru memorie
	Începe cu o scurtă prezentare și o strângere de mână. *Mă bucur să te cunosc, mă numesc...*
	Zâmbește. Fă o remarcă pozitivă, cum ar fi: *Nu-l așa că vorbitorul a fost nemaipomenit?*
	Află câte ceva despre jobul interlocutorului. *Ce companie reprezinți?* *Ce funcție ocupi în cadrul ei?*
	Descoperă dacă se află în locul respectiv cu un scop anume. *Din ce motiv ai venit aici?*
	Identifică problemele sau schimbările cu care se confruntă persoana ori compania. *Te afectează anumite încercări prin care trece – tu și compania ta?*
	Dacă este cazul, împărtășește o poveste de succes.
	Identifică modul în care ai putea să îi fii de folos persoanei respective. *În ce fel te-aș putea ajuta?*
	Pentru a încheia conversația într-un mod elegant, spune pur și simplu: *A fost o plăcere să te cunosc, (numele). Sper că vom putea să bem o cafea împreună cât de curând.* **sau** *Sunt încântat că am avut ocazia să te întâlnesc, (numele). Mâine îți voi trimite o invitație pe LinkedIn.*

Jonathan Vehar, vicepreședinte al departamentului de produse pentru Dale Carnegie Training, povestește despre cum s-a ales compania cu un client important, în urma unei conversații despre câini, desfășurată la o convenție axată pe gândirea creativă. „Acolo se afla soția unuia dintre partenerii noștri și, într-o pauză, a început o conversație cu alt participant la conferință, pe al cărui ecuson «creativ» erau desenate recompense pentru câini. Deoarece doamna îndrăgea câinii, conversația a pornit de la sine. În timp ce vorbea cu celălalt și afla mai multe despre el, despre câinii săi, despre familie și slujbă, a descoperit că omul avea nevoie de serviciile noastre. Acest lucru a dus la o prezentare a partenerului, a companiei noastre, a firmei proprietarului de câini și s-a transformat într-o relație pe termen lung. Firma sa a fost cel mai mare client al nostru timp de mai mulți ani.“ Asta ilustrează puterea principiului 8: „Modelează-ți discursul în funcție de interesele interlocutorului.“

Nicio discuție pe această temă nu ar fi completă fără a atinge subiectul networkingului pe rețelele de socializare. Este cel mai bine să îl folosești *în combinație cu* relaționarea directă, față în față; dacă vinzi online, măcar stabilește întâlniri video cu clienții. Iată calea pentru a menține conversația activă.

Ai putea spune că nu este adevărat. „Am o grămadă de abonați la buletinul meu informativ și mereu apar contacte noi prin intermediul rețelelor de socializare.“ Nu ne îndoim de asta. Dar cum vor fi convertite toate acestea în vânzări, dacă nu îi întâlnești niciodată pe respectivii față în față sau printr-o conferință video? În regulă, ai putea avea un oarecare succes. Însă, dacă te gândești bine, oamenii cumpără de la cei în care au încredere. Iar dacă se pune problema de a cumpăra de la „tipul care scrie buletinul informativ al Widgets R Us“ sau de la „Scott, tipul al cărui copil merge la aceeași facultate cu al meu și care vinde widget-uri“, care dintre ei obține vânzarea?

Am mai spus-o și o vom repeta ori de câte ori va fi nevoie. *Pentru ca vânzările să nu fie superficiale, trebuie să te concentrezi pe stabilirea unor relații autentice, în cadrul cărora să devii consultant de încredere.* Este posibil să faci acest lucru prin intermediul unei rețele exclusiv online? Da. Însă este mult, mult mai greu decât să te încalți și să ieși pe ușă.

Acest sfat vine din partea unor oameni care au scris o carte despre persuasiune. Crede-ne, funcționează!

Recomandările

Dacă tot suntem la capitolul lucrurilor care le stârnesc temeri agenților de vânzări, dar care sunt totodată foarte eficiente, să vorbim despre solicitarea de recomandări. În programul nostru audio *Sell Like a Pro*, intrăm în numeroase detalii despre modul cum obținem recomandări. Este într-adevăr una dintre aptitudinile de bază în domeniul vânzărilor, însă poate provoca multe neliniști inutile.

Pentru mulți dintre noi, să soliciți o recomandare e ca și cum ai întreba un tip dacă poți să te întâlnești cu sora lui (sau fratele, după caz). Poate fi stânjenitor. „Hei, salut! Da, deci... Oare mai știi pe cineva care ar putea fi interesat?“

Nu trebuie să se întâmple așa! Dacă privești lucrurile altfel, chestiunea devine o extensie naturală a conversației. Categoric, cea mai puternică armă pe care o poți deține atunci când abordezi un nou client este o recomandare – susținerea unui om pe care potențialul cumpărător îl cunoaște și îl respectă. Recomandarea poate veni de la un prieten, de la un coleg de afaceri sau de la ambii. Pentru profesioniștii în vânzări, obținerea de recomandări este o prioritate absolută în orice moment.

Dacă ai făcut vânzarea, atunci știi că ai găsit persoana care îți apreciază soluția. În cazul în care

Joe, șoferul de la Lyft, i-ar fi cerut lui Matt: „Dacă mai știi pe cineva care trebuie dus la aeroport rapid, anunță-mă, te rog“, ce crezi că ar fi spus Matt? „Domnule, mă simt profund jignit de o astfel de solicitare. Nu vreau ca prietenii sau familia mea să ajungă la aeroport la timp. Cum îndrăznești să îmi vorbești despre așa ceva?“ Bineînțeles că nu! Atunci când ești consultantul lor de încredere, oamenii *vor* să te împartă cu alții. Dă bine la propria imagine!

Dar ce se întâmplă dacă nu ai încheiat vânzarea? Poate că momentul nu a fost bine ales ori poate că persoana respectivă nu îți va cumpăra niciodată produsul. Este atât de greu să-i soliciți o recomandare? Nu, nici atunci nu e.

Ai mers vreodată la cumpărături și ai văzut ceva ce nu ți se potrivea, dar care ar fi fost perfect pentru un prieten de-al tău? Poate că a fost vorba despre un tricou care nu avea mărimea sau stilul potrivite pentru tine, dar oricum ai continuat să te uiți la el și să gândești: „Lui Jerry i-ar plăcea la nebunie chestia asta!“

Este același mod de a gândi la care apelezi atunci când soliciți recomandări. Încerci să găsești un Jerry căruia i-ar plăcea ceea ce vinzi. Nu ceri numărul de telefon al bunicii cuiva ca să o suni și să o deranjezi la ora mesei. Pur și simplu întrebi o altă

persoană dacă știe pe cineva care se confruntă cu problema pe care o rezolvi tu. Dar *trebuie* să ceri. Și trebuie să o faci corect.

Obținerea recomandărilor: modalitatea greșită și cea corectă

Ca agenți de vânzări, cu toții am căzut în diverse capcane atunci când am cerut recomandări care, de fapt, ne pot duce la o persoană nepotrivită sau la nicio recomandare. De exemplu, întrebarea „Ar mai putea fi cineva interesat?“ este una greșită. Este o întrebare închisă, la care răspunsul poate fi pur și simplu „nu“. Faptul că întrebăm despre „cineva“ nu îl ajută cu adevărat pe cumpărător să se gândească la anumite persoane pe care să le contactăm. Prin urmare, fii mai exact. Solicită un „cine“ specific, nu un „oricine“ sau un „cineva“, la modul general și imprecis.

Așadar, întreabă despre o persoană cunoscută de client care ar putea avea o problemă asemănătoare, rezolvabilă prin intermediul produsului sau serviciului oferit de tine. Cu cât ești mai specific, cu atât șansele de a primi o recomandare cresc. „Știi vreo persoană care are probleme în privința fiabilității produselor?“ „Ai idee cine nu se descurcă grozav cu asistența informatică?“ „Ai vreo

cunoștință care ar vrea să obțină aceleași rezultate?“ Iată genul de întrebări bine țintite în urma cărora ai cea mai mare șansă de a primi o recomandare.

Mergi la conferințe și fă schimb de cărți de vizită. Discută cu oameni care intră în contact cu multă lume, cum ar fi recepționerii sau asistenții personali. După orice conversație legată de afaceri, solicită întotdeauna recomandări. Și mulțumește întotdeauna.

Nu irosi nicio recomandare

O recomandare îți va deschide o ușă. Nu irosi ocazia din pricina lipsei de cunoștințe suficiente. Acordă-ți timpul necesar pentru a analiza persoana, departamentul, compania și problema care trebuie rezolvată. Odată ce ești sigur că ai aflat cât mai multe, ești gata să ai un prim contact cu potențialul client. Aproape întotdeauna, acest lucru se face printr-un apel telefonic. Dacă ai adresa de e-mail a persoanei recomandate, nu strică să îi trimiți în prealabil un mesaj în care să o informezi că o vei contacta. Însă până când nu primești un răspuns, trebuie să presupui că e-mailul tău fie nu a fost primit, fie nu a fost citit.

Cele trei elemente ale apelului telefonic de recomandare

Îți amintești de afirmația de credibilitate despre care am vorbit anterior? Acesta este un moment excelent pentru a o folosi. Atunci când efectuezi cel dintâi apel, primele cuvinte sunt cele mai importante, așa că trebuie să fie corecte. Urmează acest șablon: începe întotdeauna prin a-ți spune numele, chiar dacă omul căruia i te adresezi nu are idee cine ești. Apoi, solicită să discuți cu persoana recomandată, menționând numele și funcția celui care ți-a oferit informatiile de contact.

Adresarea ar putea suna în felul următor: „Bună dimineața. Mă numesc Steve Parker. O caut pe Janet Sloan, la recomandarea lui Brian Hunt de la *The Wall Street Journal*." Reține cele trei elemente: (1) numele tău; (2) numele persoanei pe care dorești să o contactezi; (3) identitatea celui care ți-a făcut recomandarea.

Dacă telefonezi la sediul unei companii, s-ar putea să fii întrebat care este motivul apelului. Așadar, precizează din nou numele persoanei care ți-a oferit recomandarea și adaugă câteva informații despre cum s-a ajuns acolo. Ai putea spune: „Brian mi-a sugerat să vă contactez în legătură cu asistența pentru computere."

Nu te simți obligat să intri în detalii suplimentare. Mai puțin înseamnă mai mult. Și folosește doar prenumele celui care te-a recomandat. O condiție importantă pentru o comunicare telefonică de succes este aceea de a fi foarte respectuos, dar și informal.

De obicei, persoana de la celălalt capăt al firului îți va reflecta abordarea. Dacă tu ești încordat, și ea va fi încordată. Dacă ești calm, moderat și încrezător, vei primi înapoi aceeași energie pozitivă.

Este posibil să fie nevoie de mai multe încercări până la intrarea în legătură cu persoana căreia i-ai fost recomandat. Continuă să încerci, dar nu la nesfârșit. În cazul în care devine evident că nu vei reuși, îndreaptă-ți atenția către o altă recomandare.

Dacă și când intri în contact cu persoana respectivă, prezintă-te din nou, spunându-ți numele complet. Apoi, precizează cine ți-a făcut recomandarea, adăugând pe scurt motivul apelului tău. „Brian Hunt de la *The Wall Street Journal* mi-a sugerat să vă sun în legătură cu asistența pentru computere."

Presupunând că primești un răspuns neutru sau pozitiv, fă un pas mai departe. „L-am ajutat pe Brian cu un program de asistență informatică, iar el s-a gândit că dumneavoastră ați putea fi interesată de ceva similar. E adevărat?"

Dacă persoana este de acord cu ceea ce ai spus, continuă inițiind o discuție tipică de vânzări. Dacă nu este de acord, întreabă-te cu voce tare de ce ți s-a dat recomandarea. Ai putea spune: „Poate că nu am primit informațiile corecte. Mă întreb de ce mi-a oferit Brian numele dumneavoastră...“

Uneori, acest lucru va deschide calea spre o discuție ulterioară. Alteori, îți va da doar ocazia de a te retrage din convorbirea cu persoana respectivă, care, în mod clar, nu este interesată. Iar câteodată va duce chiar la o altă recomandare. În orice caz, informează întotdeauna cu privire la rezultate persoana care ți-a făcut recomandarea. Va aprecia faptul că i-ai spus ce s-a întâmplat și, ca urmare, e posibil să îți furnizeze numele altor potențiali clienți.

Mesageria vocală

Încă un aspect legat de telefon înainte de a părăsi acest subiect: cum rămâne cu mesageria vocală? Fie că recunosc, fie că nu, cei mai mulți agenți de vânzări privesc căsuța vocală ca pe o fundătură. Își spun: „Bine, voi lăsa un mesaj. Poate că voi fi sunat ulterior“, dar nu cred asta cu adevărat. Totuși, unii dintre vânzători sunt atât de ușurați că nu trebuie să converseze, încât lasă oricum un mesaj. Așa evită să se confrunte cu un răspuns potențial negativ.

Un astfel de comportament poate duce la un mod de gândire periculos. La finalul zilei, s-ar putea să te simți bine, pentru că ai dat o mulțime de telefoane și ai lăsat o grămadă de mesaje, dar productivitatea ta reală este minimă. În timp, asta te va costa.

Mesageria vocală devine punctul de plecare pentru localizarea persoanei pe care încerci să o contactezi. Este punctul de plecare, deoarece nu îl vei lăsa să fie punctul final. Iată o altă împrejurare în care extrem de importanta afirmație de credibilitate îți poate veni în ajutor.

În schimb, apasă tasta „0“ a telefonului și fă tot posibilul să găsești o persoană care să îți răspundă. Când reușești să intri în legătură cu cineva, dialogul ar putea decurge astfel: „Bună ziua, mă puteți ajuta o secundă? Încerc să dau de domnul X și sunt direcționat către căsuța lui vocală. Știți cumva dacă e în pauza de prânz, în concediu sau la vreo întâlnire de lucru?“

Reține faptul că nu te limitezi doar la a-l găsi pe domnul X. Oferi și posibile soluții pentru a fi găsit. Acest lucru îl ajută pe recepționer să simtă că face parte și el din procesul de rezolvare a problemei.

Probabil că recepționerul îți va da unul dintre următoarele două răspunsuri. Primul: „Da, e la o

întâlnire de afaceri (sau în pauza de prânz, sau în concediu) și nu știu sigur când se va întoarce la birou."

Acest răspuns tocmai ți-a oferit mult mai multe informații decât dacă ai fi lăsat un mesaj vocal. Acum știi unde se află omul tău în timp real, așa că îl poți suna într-un moment mai potrivit.

Al doilea răspuns posibil: „Nu, chiar n-am idee unde este." În acest caz, răspunzi: „Nicio problemă. Cunoașteți oare pe cineva al cărui birou se află în apropierea lui sau care lucrează în zonă și ar putea ști unde este?" Din nou, deschizi o altă ușă. Cu puțin noroc, recepționerul îți va face legătura cu un coleg al domnului X care te poate ajuta.

Dar recepționerul ar putea să spună iarăși: „Nu, nu cunosc pe nimeni în zona lui." Atunci îl întrebi: „Aveți cumva un sistem de tip pager sau vreun număr de celular?"

Dacă recepționerul nu îți poate fi de folos nici acum, spune doar: „Mulțumesc. Apreciez foarte mult ajutorul dumneavoastră." Apoi închide și sună din nou, altă dată.

Chiar și așa, te vei simți semnificativ mai bine decât dacă ai fi lăsat doar un mesaj vocal, după care ai fi abandonat totul. Ai fost proactiv, perseverent, determinat. Și, mult mai des decât te-ai aștepta, vei

reuși să ajungi la potențialul tău client numai pentru că ai parcurs câțiva pași suplimentari de acest fel.

Cele mai importante elemente pentru găsirea de noi clienți potențiali – fie prin recomandări, fie prin alte metode – sunt optimismul și tenacitatea vânzătorului. Dezvoltă-ți certitudinea interioară că vei găsi noi cumpărători, chiar dacă în cursul procesului te vei confrunta cu destule respingeri. Și, așa cum sublinia mereu Dale Carnegie, un interes autentic față de oameni este esențial.

Observăm acest lucru în propriile relații. Atunci când purtăm o conversație cu cineva, ne dăm seama rapid dacă acea persoană ne agreează sau ne tratează cu indiferență – și este mult mai probabil să facem afaceri cu oamenii care ne simpatizează.

Câteodată, vei discuta cu potențiali clienți care inițial par a fi neinteresați de persoana ta. Când se întâmplă asta, ai mult mai multe șanse să le schimbi părerea dacă îți exprimi interesul față de ei – față de nevoile lor și de modul în care produsul sau serviciul tău le poate îndeplini acele nevoi.

Clema care s-a transformat într-o vânzare uriașă

Jonathan Vehar împărtășește o poveste minunată care ilustrează cât de important este să găsim un element de legătură, fie și atunci când nu avem de gând să stabilim relații pe acea cale.

> Ca răspuns la o cerere de informații preluată de un asistent de-al meu, i-am trimis potențialei cliente un pachet informativ care conținea obiecte în valoare de 45 de dolari: un exemplar al cărții noastre, o broșură foarte scumpă,
> un videoclip demonstrativ și o carte de vizită, toate ținute laolaltă de o clemă, care se întâmpla să fie în culorile companiei.

Am sunat-o o săptămână mai târziu, iar doamna și-a amintit de mine spunând: „Oh, da! Ești cel care mi-a trimis chestia aia grozavă!“ În acel moment, mă gândeam că fusese impresionată de carte sau de broșura noastră scumpă și isteață, ori poate de filmulețul demonstrativ. „Clema! Nu am mai văzut niciodată așa ceva!“

Deși pentru o clipă am fost dezamăgit că asta i-a atras atenția, m-am mobilizat și am avut o conversație foarte plăcută despre culori și despre felul în care acestea contribuie la înfrumusețarea spațiului de lucru. Până la sfârșitul discuției telefonice, doamna s-a transformat într-o clientă fidelă, cu care apoi am

lucrat ani buni. Așadar, caută ocazii de a crea o legătură, indiferent cât de mică sau de neașteptată ar fi.

Alte modalități de a stabili legături

Până acum am discutat despre oferte nesolicitate, despre networking și despre recomandări. Ce alte metode de prospectare poți folosi pentru a-ți umple portofoliul și pentru a intra în contact cu potențialii clienți?

Site-urile concurenței. Este etic să accesezi pagina web a unui competitor, să îi analizezi poveștile de succes și să cercetezi profilul clienților săi? Bineînțeles! Trăim într-o lume liberă, iar dacă reușești să devii consultantul de încredere al cuiva care a căutat deja pe piață produsul sau serviciul tău, nu e nimic rău în asta. Nu uita, tot ce urmărim este să construim o relație cu cineva și să vedem unde ne duce. Folosește liniile directoare adecvate pentru cultura sau industria ta, dar nu te simți niciodată vinovat dacă abordezi o persoană, în vederea creării unei relații de afaceri.

Bloggingul. Ai un site sau un blog personal? Dacă deții o pagină web, o actualizezi cel puțin o dată pe zi – și, preferabil, mai des decât atât? Ai contribuții semnate în secțiunea de comentarii sau pe forumul paginilor web aparținându-le altora? Iei parte activ

la revoluția rețelelor de socializare, care schimbă total modul în care oamenii se întâlnesc și interacționează?

Toate aceste întrebări sunt legate între ele, dar cea mai importantă este prima. Dacă deții un site sau un blog, sunt șanse mari să activezi în universul electronic și în alte moduri.

În cazul prospectării online, scopul tău este să fii remarcat de cât mai mulți oameni, iar pentru a-l atinge trebuie să te arăți comunicativ, informal și energic, dar fără a-i copleși pe cititori. Există zeci de moduri de a face asta. Continuă să actualizezi informațiile de pe pagina ta. Nu lăsa nimic să se învechească. Când se întorc pe site-ul tău, oamenii nu trebuie să vadă același lucru pe care l-au văzut ultima dată.

Prospectarea prin e-mail

Vrei să fii mai eficient atunci când folosești e-mailul? Data viitoare când ești pe cale să expediezi un e-mail către un potențial client, mai întâi răspunde cu „da“ sau „nu“ la următoarele întrebări:

- Trimiți e-mailul pentru a evita să dai un telefon?
- Alegi e-mailul fiindcă îți permite să eviți refuzul de care ai parte atunci când lansezi o ofertă nesolicitată?

- Aștepți un răspuns înainte să continui procesul cu un apel telefonic?
- Folosești e-mailul pentru a-ți evalua potențialii clienți și pentru a decide pe cine să suni?

Observă psihologia defensivă care stă la baza acestor întrebări. Anticiparea respingerii ne face să apelăm la e-mail pentru a genera noi relații cu potențialii clienți. Credem că ne va afecta mai puțin să primim un răspuns negativ pe computer decât să auzim efectiv cuvântul „nu". Pe de altă parte, putem folosi instrumentele de marketing prin e-mail pentru a-i descoperi pe cei care deschid e-mailuri, răspund la ele sau le transmit mai departe, ceea ce este un lucru pur și simplu inteligent.

O altă motivație negativă pentru dependența de e-mail este aceea de a fi blocat de secretare sau de căsuța vocală atunci când efectuezi apeluri telefonice. Dacă nu știu cum să depășească aceste bariere, vânzătorii se gândesc: „O las baltă – nu merită să-mi bat capul și să-mi consum energia. Mai bine trimit un e-mail."

Așa cum am menționat, afirmația de credibilitate poate ajuta cu adevărat la construirea încrederii, iar utilizarea acesteia în e-mailuri nu face excepție. Majoritatea e-mailurilor preliminare conțin un discurs de vânzare tradițional, în trei părți – introducerea, mini-prezentarea produsului sau a serviciului oferit și solicitarea unui răspuns.

Acest lucru le spune instantaneu destinatarilor că obiectivul e-mailului este de a atinge obiectivele tale, nu pe ale lor.

Capcane ale prospectării prin e-mail

Ținând cont de toate acestea, dacă încă folosești e-mailul pentru a intra în contact cu noi clienți potențiali, urmează următoarele sfaturi:

1. Evită discursurile de vânzare evidente. Fă ca mesajul tău să se refere la probleme pe care crezi că le au posibilii clienți, dar nu spune nimic care să indice faptul că presupui că veți bate palma.
2. Elimină numele companiei tale din titlul e-mailului. Nu lăsa impresia că abia aștepți să faci o prezentare a produselor și serviciilor pe care le oferi. În spațiul destinat subiectului ar trebui să precizezi pe scurt ce poți face pentru a-l ajuta pe cumpărător. Ar trebui să fie vorba despre el, nu despre tine.
3. Nu îți învăța potențialii clienți cum să se ascundă în spatele e-mailului. Atunci când te bazezi pe e-mail, este ușor pentru cumpărători să te evite: pur și simplu nu îți răspund. De asemenea, se obișnuiesc să îți respingă apelurile telefonice, eschivându-se de la o conversație cu tine. S-ar putea să le fie teamă să își arate interesul, deoarece cred că vei încerca să îi convingi. Asta creează presiune de vânzare, care stă la baza tuturor necazurilor în afaceri.

Apoi, evită să începi mesajul cu pronumele „eu“. Dacă va părea că subiectul ești tu, vei lăsa impresia că îți pasă doar să îți vinzi produsul. Trebuie să inițiezi o conversație, așa că folosește un limbaj care invită la colaborare, mai degrabă decât unul individualist. Dacă reușești să faci asta, potențialul cumpărător nu îți va considera mesajul ca fiind unul de tip spam.

Solicitarea unei întâlniri

Acum, că ai găsit pe cineva potrivit, este momentul să ceri o întrevedere. Nu, nu e cazul să îi aduci un trandafir roșu, dar pentru a avea o convorbire despre vânzare trebuie să vă întâlniți.

Neville De Lucia, de la Dale Carnegie Training din Africa de Sud, chiar compară vânzările cu întâlnirile în scopuri matrimoniale. Acesta spune: „Nu te-ai duce pur și simplu la un străin pe care îl placi să-i propui o întâlnire. Trebuie să dezvolți o strategie pentru a face acest lucru. Mai întâi, trebuie să mergi prin locurile în care se învârte, să arăți că ești interesat de el ca om și de lucrurile care îl preocupă. Abia *apoi* îl poți invita în oraș.

Vânzările presupun activitate. Dacă vremurile sunt grele, fii mai activ. Dacă înainte aveai nevoie de zece întâlniri pentru a face o vânzare, iar acum ai

nevoie de 20, nivelul tău de activitate trebuie să se schimbe. Îmbunătățește-ți prestația, identifică-ți clienții și înglobează totul în procesul de vânzare."

Odată ce ajungi la stadiul în care ești pregătit să soliciți o întâlnire, procesul decurge destul de ușor. Pentru a cere întâlnirea, elaborează-ți propria *formulă de încredere* ca să o obții. Aceasta include:

1. Motivul abordării, legat de problemele-cheie.
2. O scurtă prezentare a modului în care rezolvi probleme asemănătoare cu cele ale clientului respectiv.
3. Solicitarea unei întâlniri sau cererea permisiunii de a adresa întrebări.

Un sfat simplu al lui De Lucia este să te asiguri că oamenii își notează întâlnirea în agendă; în acest fel, este mai puțin probabil să o contramandeze. Dacă un potențial client îți spune: „Sigur, treci pe la biroul meu", întreabă-l: „Ce oră ar fi mai potrivită?" Apoi, continuă stabilind momentul întâlnirii.

De Lucia adaugă: „Vânzările sunt cea mai valoroasă abilitate din lume."

Preabordarea

Ultimul subiect din acest capitol este ceea ce ne place să numim *preabordare*. Ne referim la cercetarea pe care o faci înainte de a intra în

încăperea unde are loc întâlnirea, ca să poți purta conversația în mod eficient. Iată câteva lucruri pe care trebuie să le treci în revistă înainte de a deschide acea ușă.

- Informații-cheie despre persoane, companie, domeniul de activitate etc.;
- Obiectivele specifice ale convorbirii;
- Probleme ce reprezintă oportunități de vânzare;
- Puncte comune sau contacte utile;
- Resurse pe care le poți oferi și care lărgesc perspectiva sau aduc un plus de valoare.

Concluziile capitolului 5

- Un *client potențial* este o persoană care ar putea cumpăra de la tine; un *client necunoscut* este o informație – de multe ori generată de cercetarea companiei tale de către cumpărător – care îți facilitează accesul la potențialul client.
- Ofertele nesolicitate nu sunt de domeniul trecutului, dar nici nu sunt ceea ce crezi tu.
- Networkingul este o modalitate excelentă de a începe o relație autentică.
- Cea mai eficientă utilizare a rețelelor de socializare are loc *înainte sau după* relaționarea față în față.
- Recomandările sunt cea mai bună sursă de clienți potențiali, dacă abordarea e făcută corect.
- Asigură-te că nu folosești e-mailul doar pentru a evita celelalte modalități de prospectare.
- Utilizează preabordarea pentru a identifica o serie de puncte care merită aduse în discuție pe parcursul întâlnirii.
- Secretul networkingului este simplu: fii sincer interesat de ceilalți.

6
Colaborează

„Intră, Edward! Ia loc, te rog."

Edward Perlman era încântat să aibă această întâlnire cu Stan Brown, vicepreședinte de operațiuni la unul dintre cele mai mari lanțuri de supermarketuri din țară. Compania lui Edward producea tehnologie POS (*point-of-sale*, punct de vânzare) pentru magazine, iar el se afla acolo ca să discute despre actualizarea registrelor lui Stan.

„Mulțumesc", a spus Edward, trăgându-și un scaun. După un schimb inițial de politețuri, cei doi au trecut la treabă. „Aș vrea să aflu câteva dintre problemele cu care vă confruntați în privința sistemelor POS ale magazinelor", i-a spus lui Stan.

„Cea mai mare problemă este că vânzătorii noștri sunt prea lenți. În orele de vârf, trebuie să dispunem de personalul complet și să deschidem toate casele. Asta duce la creșterea cheltuielilor, fiindcă suntem nevoiți să plătim mai mulți angajați

pe tură. Dacă ar fi mai eficienți, nu ne-ar trebui atât de multă forță de muncă. Ei bine, Edward, avem nevoie de două lucruri. Avem nevoie de aparate noi, care să proceseze tranzacțiile mai rapid. Și trebuie să le instruim pe casiere să vorbească mai puțin. Faptul că vorbesc între ele și toate discuțiile cu clienții încetinesc treaba."

În acest moment, Edward ar fi putut să se lanseze în discursul său de vânzare. La urma urmei, potențialul client spusese foarte clar ce dorește, nu-i așa?

Greșit. Stan prezentase ceea ce *credea* el că ar fi soluția problemei. În realitate, nu avea neapărat dreptate nici măcar în ce privește adevărata problemă, darmite soluția. Cunoștea doar soluțiile pe care le găsise atunci când cercetase activitatea companiei lui Edward. Dacă reușea să pună întrebări suplimentare pentru a obține informații suplimentare, Edward își putea da seama care era adevărata problemă a lui Stan.

Din experiența noastră, problema descrisă inițial de client este doar rareori cea care trebuie rezolvată. Dacă presupunem că ceea ce solicită clientul este ceea ce își dorește cu adevărat, ratăm ocazia de a ridica discuția dincolo de o simplă tranzacție și de a o transforma într-o relație pe termen mai lung, în care să ne concentrăm pe furnizarea celor necesare pentru succesul clientului.

Puterea întrebărilor

Dan Heffernan spune: „Dacă ar trebui să alegi un singur principiu al lui Dale Carnegie și să îl stăpânești pentru a fi excelent în vânzări și pentru a avea succes în viață, te-aș sfătui să îl alegi pe acesta: «Încearcă în mod sincer să privești lucrurile din punctul de vedere al celeilalte persoane». Am văzut agenți de vânzări foarte empatici care obțin rezultate uimitoare fiindcă le pasă cu adevărat. De exemplu, avem o agentă în vârstă de 26 de ani care anul acesta a reușit să pătrundă în topul Fortune 50 aproape exclusiv empatizând cu clienții. A obținut un volum de vânzări de patru ori mai mare decât volumul mediu al colegilor ei care aveau în spate zeci de ani de experiență. Majoritatea celorlalți agenți cunoșteau mai bine produsele noastre și aveau aptitudini mai bine conturate. Dar ea este extrem de profundă când vine vorba despre a asculta și de a empatiza, iar asta a contat mai mult în obținerea de rezultate pentru clienții săi. În centrul principiului enunțat se află faptul că trebuie să adresezi întrebări eficiente pentru a înțelege lucrurile din punctul de vedere al clientului, astfel încât să îl poți ajuta. Uneori, acest lucru se întâmplă în mod natural, dar dacă nu este așa, nicio problemă: avem noi o strategie!“

Modelul de chestionare

Dale Carnegie Training a dezvoltat ceea ce numim *model de chestionare* pentru a te ajuta să îți dai seama ce anume au nevoie clienții tăi cu adevărat. Este o serie de întrebări care îl ghidează pe cumpărător pe calea spre descoperire. Pornește din locul în care se află acum și adresează-i întrebări care să dezvăluie unde vrea să ajungă.

Procesul de obținere a informației trebuie să fie conversațional și să capteze datele necesare pentru a-ți prezenta soluția într-un mod convingător. Creează o soluție unică pentru fiecare client, folosind lucrurile pe care le afli din acest model. Iată o reprezentare vizuală, împreună cu descrieri și exemple pentru fiecare etapă.

Întrebări despre situația curentă

Acestea evaluează situația actuală a clientului. Îți oferă o imagine a problemelor-cheie ca, de exemplu, specificațiile produsului, factorii de

decizie influenți și dificultățile pe care le poți aborda cu soluția ta. Folosește informațiile dobândite din analiza preabordării pentru a adresa întrebări documentate. Exemple:

- Cum v-au influențat acestea activitatea (folosește infor-
  mațiile din procesul de preabordare)?
- Cine vă sunt furnizorii actuali? Cum i-ați selectat?
- De ce ați început să... (folosește informațiile din procesul de preabordare)?
- Ce ați schimba în legătură cu furnizorii actuali?

Întrebări despre cum ar trebui să fie

Întrebările despre cum ar trebui să decurgă lucrurile te ajută să descoperi viziunea clientului cu privire la soluția ta pentru o performanță optimă. Aceste întrebări se concentrează pe modul în care situația clientului ar fi diferită dacă l-ai ajuta să își rezolve problemele. Exemple:

- Ce consecințe credeți că vor avea aceste modificări?
- Unde ați dori să ajungeți peste șase luni?

Întrebări despre schimbare

Acest tip de întrebări identifică factorii care îl împiedică pe client să obțină ceea ce i-ar trebui.

Întrebările determină ce anume e nevoie să se schimbe înainte de atingerea obiectivului dorit. Exemple:

- Ce schimbări ați vrea să vedeți?
- Ce alți factori sunt importanți pentru dumneavoastră?

Întrebări despre plată

Întrebările privind plata clarifică modul în care clientul și/sau organizația beneficiază de pe urma soluției. Răspunsurile la acestea îți permit să înțelegi și să apelezi la motivația de cumpărare.

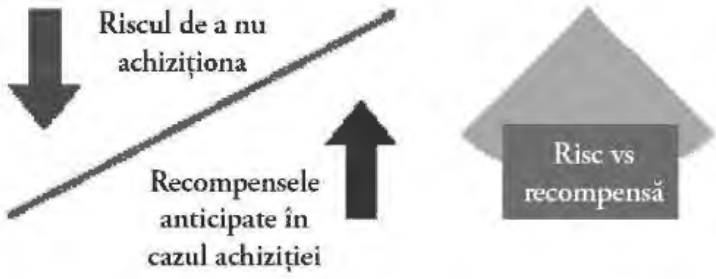
Formularea întrebărilor despre plată îi diferențiază pe cei mai performanți agenți de vânzări de ceilalți. Majoritatea agenților nu se simt în largul lor să pună o astfel de întrebare, fie pentru că au impresia că dețin deja suficiente informații, fie, mai probabil, pentru că se tem că ar suna provocator. Am observat că, mai mult decât orice alt tip de întrebare, aceasta îi face pe clienți să se oprească și să reflecteze înainte de a răspunde. Asta e bine. Ești pe cale să devii un consultant de încredere. De vreme ce ți-ai făcut treaba clădind încrederea cu ajutorul principiilor fundamentale ale lui Dale Carnegie, acum poți să apelezi la principiul 21, lansând o provocare.

Exemple:

- Dacă veți reuși (situația „cum ar trebui să fie"), ce impact va avea acest lucru asupra companiei/echipei dumneavoastră?
- Ce s-ar putea întâmpla atunci când veți reuși (situația „cum ar trebui să fie")?
- Ce ați face cu timpul/veniturile/resursele suplimentare economisite?
- Cum veți măsura succesul inițiativei de azi peste un an?

Risc versus recompensă

Dacă nu întreprinde nimic, care este costul inacțiunii pentru clientul tău? Aceasta poate fi o întrebare de cumpărare incredibil de convingătoare.



Un element-cheie la care vrei să reflecteze clienții tăi e reflectat în următoarea întrebare: „Cât m-ar costa lipsa de acțiune?"

Jonathan povestește cele petrecute într-o organizație unde a lucrat anterior: „Deoarece serviciul nostru [dezvoltarea de produse noi] se concentra pe susținerea clienților în dezvoltarea afacerii lor, am constatat că întrebarea despre costul inacțiunii îi făcea să se gândească la dezavantajul de a nu investi în succesul lor viitor. Ne-am propus să

schimbăm cursul conversației de la «Oh, sunt o mulțime de bani!» la «Vai, dacă nu cheltuim acești bani, am putea avea mari necazuri».“

Puterea pauzei

Chiar dacă există diferențe culturale, aproape toată lumea începe să se simtă inconfortabil după o anumită perioadă de tăcere. Dar agenții de vânzări pricepuți înțeleg puterea unei pauze. De cele mai multe ori, primul răspuns dat de cineva la o întrebare este răspunsul pe care crede că ar trebui să îl dea; e cel dintâi care îi vine în minte. Totuși, dacă faci o pauză și reziști impulsului de a interveni pentru a umple tăcerea, următorul lucru care se spune este adesea mai profund și mai apropiat de adevăr decât primul răspuns. În mod similar, există cuvinte și fraze-cheie într-o conversație care îi fac pe oameni să se închidă. Matt Norman (tipul din povestea cu Lyft) detaliază [3]:

> Câteodată, un simplu cuvânt sau o simplă expresie îi poate determina pe oameni să devină defensivi ori să se ascundă.
>
> Ai observat ce cuvinte sau expresii pot face asta?
>
> Iată câteva exemple:
>
> **Dezamăgirea.** Unchiul meu m-a învățat să evit folosirea locuțiunii „din păcate“, în exprimări ca: „Mi-ar face plăcere să te ajut în privința asta. Din păcate, nu dispun de timpul necesar“. Este o formulă

care dezamăgește. Observă cât de des o utilizează angajații din domeniul relațiilor cu clienții. „Domnule Norman, propunerea dumneavoastră de afaceri este foarte importantă pentru noi. Din păcate, politica noastră nu ne permite să îi dăm curs.“ Îngrozitor! Acum, nu-ți mai rămâne decât să lupți sau să fugi.

Derutarea. Vicepreședintele de vânzări al unei companii cu care am lucrat îi mustra pe angajați pentru că foloseau expresia „sincer să fiu“, în fraze precum „Sincer să fiu, nu cred că ar trebui să facem asta“. „Dar de obicei nu ești sincer?“ întreba el, subliniind că această exprimare dă de înțeles că respectiva persoană *nu* spune întotdeauna lucrurilor pe nume. Asta m-a făcut să mă întreb dacă nu cumva oamenii sunt mai rezervați atunci când îmi exprim o părere folosind expresia cu pricina.

Blocarea. *Nu. Dar. Cu toate astea.* Odată, un coleg de-al meu a făcut o remarcă spunând că „dar“ este de fapt un înlocuitor pentru *înainte de adevărul suprem*, ca în formularea „Înțeleg ce spui, dar nu sunt de acord“. Îi blochează pe oameni. Îi plasează în defensivă. Îi face să ridice garda.

Viața este plină de suficientă polarizare și o mulțime de conflicte. Hai să nu le perpetuăm prin utilizarea de expresii care îi dezamăgesc pe oameni, îi dezorientează sau blochează interacțiunile dintre ei!

Ce poți spune în locul unor astfel de cuvinte sau expresii? Ce zici de... *nimic*? Simpla eliminare a

acestora și înlocuirea lor cu o pauză relaxată este adesea suficientă pentru a-i menține pe toți pe aceeași lungime de undă.

O altă opțiune este să spui: „Bun, și?“ Poate că ai mai auzit această sugestie, popularizată în show-urile improvizate. Puține activități necesită la fel de multă cooperare precum comedia de improvizație. Lucrurile nu funcționează dacă oamenii sunt dezamăgiți, se simt dați la o parte sau se închid în ei înșiși. Conversația trebuie să continue.

Același lucru se aplică *oricărei* interacțiuni. În cazul întâlnirilor, al e-mailurilor și al dialogului față în față, trebuie să folosim cuvinte care să-i mențină pe oameni deschiși către ascultare și colaborare.

Modelul de chestionare în lumea reală

John Rodgers, manager coordonator asociat al Dale Carnegie Training în Pittsburgh și Cleveland, scrie:

> Dave, un agent de top care comercializează ferestre și uși, a exersat în timpul unei ședințe de instruire în grup tipurile de întrebări, ca să își îmbunătățească performanța. Pentru a facilita procesul, am convenit ca el să își imagineze că își vinde produsele unui proprietar de locuințe (rol jucat de mine) care tocmai cumpărase o casă de închiriat și ar fi avut nevoie de înlocuirea ferestrelor.
>
> Ne-am străduit să perfecționăm întrebările despre situația curentă, despre cum ar trebui să fie, despre

schimbare și, în final, întrebările privind plata. Toată lumea și-a adus contribuția, în special Dave a făcut niște observații grozave, apoi participanții au plecat cu toții la treburile lor.

Mai târziu în acea după-amiază, Dave a primit un telefon de la un domn care spunea că tocmai achiziționase o proprietate pe care intenționa să o închirieze. El și soția sa hotărâseră să cumpere ferestre noi și credeau că Dave putea să le răspundă la câteva întrebări. Dave s-a gândit imediat: „Bineînțeles că e John Rodgers, mă sună ca să mă testeze după ședința de azi!"

Și-a dat ochii peste cap, dar, pentru a nu dezamăgi, Dave a hotărât să intre în joc. În definitiv, chiar pe biroul lui se aflau notițele îmbunătățite și întrebările improvizate din ședința de dimineață, așa că le-a luat rânjind și a trecut imediat de la întrebările clientului la obținerea permisiunii de a adresa el câteva întrebări, pentru a economisi timp. Era pe val (la urma urmei, nu îl oprisem ca să-l corectez), așa că, plin de încredere, a început să pună întrebările. Apoi, domnul de la telefon s-a interesat dacă el și soția sa ar putea veni la showroom pentru a vedea despre ce e vorba. Firește că Dave și-a dat din nou ochii peste cap gândind: „John împinge lucrurile cam prea departe, și am o mulțime de treabă de făcut în după-amiaza asta, dar voi continua jocul."

Dave a fost uluit atunci când un client – care nu eram eu – a apărut la biroul său și a spus: „Am purtat o conversație, în urmă cu vreo oră, despre niște ferestre." Putea oare Dave să-i arate ceea ce părea a fi

o potrivire perfectă pentru casele lui de închiriat? Dave a sărit în picioare și, după 20 de minute, clientul deja plasase o comandă de 28 000 de dolari. Dave era de-acum un adevărat campion al procesului de vânzare.

În acest capitol, am vorbit despre modalitățile prin care poți să *colaborezi* cu clientul sau potențialul client și să ajungi la adevăratele lui probleme-cheie. În următorul, vei învăța cum să *creezi* soluții pentru problemele pe care le-ai descoperit.

Concluziile capitolului 6

- Întrebările pe care le punem determină răspunsurile pe care le primim. Exersează adresarea acelor întrebări care conduc la obținerea unor informații mai bune și care te plasează în postura consultantului de încredere.
- Întrebările despre situația curentă îți oferă informații suplimentare cu privire la situația de moment a clientului.
- Întrebările despre cum ar trebui să fie îți arată cum crede clientul că s-ar impune să arate lucrurile. Astfel identifici deficitul cumpărătorului.
- Întrebările despre schimbare duc la descoperirea factorilor care l-au împiedicat pe client să realizeze ceea ce ar trebui. Acestea determină ce anume e nevoie să se schimbe înainte de a se atinge obiectivul dorit.
- Întrebările referitoare la plată vă ajută pe amândoi să înțelegeți care va fi beneficiul schimbării.
- Riscul versus recompensa compară costul inacțiunii cu avantajele acțiunii.
- Încearcă în mod sincer să privești lucrurile din punctul de vedere al celeilalte persoane.

- Postează pe rețelele de socializare cele mai importante idei pe care le-ai reținut, astfel încât cele învățate să ți se întipărească în memorie.

Vorbește cu un individ
despre propria-i persoană
și te va asculta ore întregi.
– DALE CARNEGIE

7
Creează

Înainte de a discuta despre etapa de *creație* a procesului nostru, iată principiile lui Dale Carnegie pe care le poți utiliza ca să îți îmbunătățești capacitatea de a colabora cu clienții și de a crea soluții irezistibile pentru aceștia.

Convinge-i pe oameni să asimileze stilul tău de gândire

13. Adoptă o atitudine prietenoasă.
14. Determină-l pe celălalt să spună „Da, da“ încă de la începutul conversației.
15. Permite-i interlocutorului să vorbească nestingherit.
16. Las-o pe cealaltă persoană să creadă că face totul din proprie inițiativă.
17. Încearcă în mod sincer să privești lucrurile din punctul de vedere al celeilalte persoane.
18. Manifestă înțelegere față de ideile și dorințele celeilalte persoane.

19. Fă apel la sentimentele nobile ale celorlalți.
20. Susține-ți ideile apelând la efecte dramatice.
21. Lansează o provocare.

Să ne întoarcem la Edward și Stan din capitolul anterior. Ultima dată i-am lăsat pe dragii noștri prieteni într-o ședință de vânzări în care Stan spunea că angajații de la casele de marcat vorbesc prea mult și sunt ineficienți, ceea ce îl obligă să plătească personal suplimentar în orele de vârf.

Prin intermediul răspunsurilor oferite de Stan la întrebările adresate cu ajutorul modelului de chestionare, Edward a reușit să descopere că o parte dintre clienți apreciază că pot sta de vorbă cu omul de la casă. Pentru aceștia, este o componentă importantă a experienței de cumpărare. Imaginează-ți o doamnă în vârstă a cărei unică activitate dintr-o zi este să ajungă la magazin pentru a cumpăra câteva articole. Locuiește singură și nu prea are cu cine să se întrețină în cursul săptămânii. Dacă ajunge la magazin, iar casiera a fost instruită să nu discute cu ea, ci să îi scaneze cât mai rapid produsele, e posibil ca doamna să înceapă să își facă târguielile în altă parte. Nevoia pe care o satisface magazinul este mai puțin legată de alimentele pe care femeia le cumpără și mai mult de experiența de cumpărare. Prin urmare, accelerarea scanării

produselor unor clienți de felul acestei doamne vârstnice nu se dovedește a fi întotdeauna cea mai bună soluție.

Edward își dă seama că, din moment ce Stan este îngrijorat cu privire la angajarea mai multor casiere, acesta ar putea să instaleze niște case de marcat cu autoservire pentru clienții care vor doar să intre și să iasă. Totodată, achiziționarea unor noi sisteme de puncte de vânzare (POS) ar facilita accesul clienților care stau la coadă, dar care doresc să interacționeze cu angajatele de la casă.

Acestea sunt soluțiile despre care Edward crede că ar funcționa pentru Stan, iar acum trebuie să i le prezinte ca un consultant de încredere. Din nou, scopul său nu constă în a promova casele de marcat cu autoservire sau sistemele POS. Este vorba despre a fi consilierul de încredere al lui Stan și de a-l ajuta să afle ce vinde cu adevărat, care e problema lui reală și dacă soluția pe care i-o propune i se pare sau nu valoroasă.

Șase pași esențiali pentru a livra soluția

Greg Story, autorul cărții *Japan Sales Mastery*, prezintă șase pași esențiali pentru livrarea soluției către client:

1. Evidențiază faptul sau elementul-cheie.
2. Construiește baza.

3. Precizează beneficiul.
4. Aplică beneficiul.
5. Furnizează dovezi.
6. Testează angajamentul.

Să aruncăm o privire mai atentă la fiecare dintre acești pași.

Evidențiază faptul sau elementul-cheie.

Primul lucru pe care îl ai de făcut în elaborarea soluției pe care o propui este să evidențiezi un fapt sau un element-cheie al acesteia. Trebuie să fie ceva specific, adevărat, demonstrabil și foarte relevant pentru ceea ce își dorește cumpărătorul și ceea ce îi este realmente necesar.

Construiește baza.

Înainte să faci legătura dintre fapte și beneficiul corespunzător, trebuie să creezi o punte către următorul subiect al conversației – beneficiul. „Permiteți-mi să vă spun de ce _____ este important.“

Precizează beneficiul.

Abia acum poți prezenta beneficiul soluției tale. S-a mai spus de un milion de ori până acum, dar merită

să fie repetat: *caracteristicile* și *beneficiile* nu sunt același lucru. Nu contează câți clopoței și câte fluiere are widget-ul tău. Chiar deloc! Ceea ce contează este ce pot FACE acei clopoței și acele fluiere pentru cumpărător – iată caracteristicile.

Asta înseamnă că trebuie să eviți menționarea caracteristicilor? Sigur că nu. Caracteristicile duc la beneficii. Misiunea ta este să le rezumi și apoi să le legi de beneficii.

Aplică beneficiul.

Acum este timpul să descrii cum poate fi aplicat beneficiul. E foarte bine să spui că soluția ta oferă un beneficiu. Dar cum îl va folosi cumpărătorul pentru a-și îmbunătăți situația? Ajută-l să vizualizeze cum va arăta succesul, creionând o imagine care să îl lege emoțional de ceea ce va avea parte datorită soluției tale.

Fără îndoială că ai citit principiul 3: „Trezește în cealaltă persoană o nevoie sau o dorință arzătoare". Nu este atât de ușor pe cât pare, nu-i așa? Iată secretul: compune o imagine verbală. Oamenii cumpără dintr-o varietate de motive, dar factorii emoționali sunt cei care *îi determină să cumpere*. Folosește imagini verbale pentru a rezuma valoarea soluției tale și pentru a activa emoțiile clientului, creând un sentiment de necesitate și anulând tergiversarea.

Adu-ți aminte ce își dorește clientul (interesul principal) și de ce dorește acel lucru (motivația individuală).

Apoi, fă următoarele patru lucruri:

1. Amintește-i clientului că îi lipsește beneficiul pe care soluția ta îl oferă. Obține acordul lui în această privință.
2. Amintește-i clientului că soluția ta îl va ajuta să aibă parte de acel beneficiu.
3. Realizează o imagine verbală în care clientul îți folosește soluția și se bucură de ea.
4. Solicită un angajament.

Atunci când prezinți imaginea verbală, ține cont de aceste lucruri:

- Arată-i clientului cum va beneficia de pe urma soluției tale.
- Fă apel la emoțiile lui.
- Fii clar și concis.
- Vorbește la timpul prezent.
- Fii credibil și realist.
- Activează-i simțurile – văzul, auzul, mirosul, gustul și simțul tactil.
- Fă apel la motivația sa individuală.

Furnizează dovezi.

Acum este timpul să intri propriu-zis în acțiune. Ai creat o imagine verbală uimitoare despre cât de

grozav pot sta lucrurile în cazul în care cumpărătorul îți adoptă soluția. Totuși, așa cum pot confirma toți cei care au urmărit vreodată o dezbatere politică, promisiunile nu înseamnă nimic. „Unde e dovada?“ A sosit momentul să vii cu exemple, fapte, demonstrații, povești, analogii care să arate că lucrurile spuse de tine sunt adevărate.

Testează angajamentul.

Dacă ai ajuns până aici, cumpărătorul probabil că zâmbește și dă din cap afirmativ. Dar, așa cum am aflat, în unele culturi zâmbetul și aprobatul din cap, sau chiar un „da“ explicit nu înseamnă că omul este gata să cumpere. Pot însemna: „Da, înțeleg ce spui.“ Așadar, trebuie să testezi cât de dornic este să achiziționeze ceea ce vinzi. Pot fi întrebări simple, de pildă:

„Cum vi se pare că arată asta?“ (pentru tipul de personalitate vizual); „Cum sună lucrurile până acum?“ (pentru tipul auditiv); „Ce gândiți despre chestiune?“ (pentru tipul logic); „Ce părere aveți despre cele auzite?“ sau „Ați dori să încercați?“ (pentru tipul chinestezic).

Edward, Stan și cei șase pași

Așadar, cum ar folosi prietenul nostru Edward cei șase pași în cazul lui Stan? Iată-i din nou.

1. Evidențiază faptul sau elementul-cheie.
2. Construiește baza.
3. Precizează beneficiul.
4. Aplică beneficiul.
5. Furnizează dovezi.
6. Testează angajamentul.

„Stan, am constatat că 90% dintre cumpărătorii cu vârste cuprinse între 18 și 39 de ani apreciază casele de marcat cu autoservire, considerându-le ușor de utilizat, dar numai 50% dintre cei de peste 60 de ani sunt de această părere. Din ceea ce mi-ai spus, 45% dintre cumpărătorii tăi sunt persoane în vârstă. (1) Pentru tine, asta înseamnă că (2) deși casele de marcat cu autoservire vor fi pe placul majorității clienților, nu vor fi pe al tuturor.

Avantajul de a avea o combinație de case de marcat cu autoservire și sisteme POS actualizate este că te poți adresa ambelor categorii de vârstă. (3) Imaginează-ți că este vineri, ora 17:30. Ora de vârf în cazul magazinelor tale. Ai patru terminale cu autoservire, iar clienții mai tineri trec în viteză. Atunci, la casele de marcat tradiționale, cu sistemul POS automatizat, precum cel pe care ți l-am descris, cumpărăturile merg mai rapid. Clienții care doresc să discute cu o casieră, din nevoia lor de socializare, o pot face, iar cei care nu doresc pot folosi casele de marcat cu autoservire. (4) Se

preconizează că utilizarea caselor de marcat cu autoservire se va dubla până în anul 2020. (5) Are sens ceea ce spun? (6)“

Se poate observa că, atunci când i-a prezentat lui Stan soluția sa în această manieră, Edward a progresat natural de la ceea ce a identificat ca fiind problema clientului la modul în care soluția propusă de el o va rezolva.

Probabil că următorul pas va consta în faptul că Stan va începe să formuleze obiecții sau să exprime îngrijorări, iar noi vom aborda acest aspect în capitolul următor.

Puterea poveștilor în vânzări

Dar mai întâi să vorbim puțin despre puterea poveștilor în domeniul vânzărilor. Până acum, în capitolul de față, am sugerat în repetate rânduri că e bine să îi facem cumpărătorului propuneri de valoare specifice. Faptele și beneficiile sunt o cale de a oferi valoare, însă destui agenți de vânzări se bazează mult prea mult pe acestea. Dale Carnegie a spus: „Simpla afirmare a adevărului nu este de ajuns. Adevărul trebuie să fie adus la viață, trebuie să i se dea o formă interesantă, spectaculoasă.“

O modalitate excelentă de a da viață faptelor, beneficiilor și, în cele din urmă, soluțiilor oferite de produsul tău este de a spune o poveste. Este mult

mai ușor pentru client să rețină beneficiile și soluțiile atunci când le centrezi în jurul unei povești.

În urma cercetărilor făcute pentru cartea sa *The Hypnotic Brain: Hypnotherapy and Social Communication*, Peter Brown a demonstrat că poveștile sincronizează undele cerebrale ale povestitorului cu ale ascultătorului și permit implicarea unor zone similare ale creierilor lor.

Poveștile nu sunt percepute ca fiind persuasive sau manipulatoare. În plus, îți oferă șansa de a te referi la rivali fără să îi vorbești de rău.

În cadrul unui sondaj informal, 100% dintre agenții intervievați au declarat că poveștile sunt importante într-o situație legată de vânzări. Dintre aceștia, 85% au spus că apelează la povești, dar în realitate doar 20% au făcut-o. De ce se întâmplă acest lucru? De ce nu spun mai mulți vânzători povești?

„Nu am pregătită nicio poveste."

„Nu sunt un bun povestitor."

„Nu mi le pot aminti niciodată."

„Nu știu niciuna."

„Nimeni nu vrea să își facă timp să îmi asculte poveștile."

În cursurile noastre de formare în vânzări Dale Carnegie, predăm o modalitate simplă și rapidă de a

dezvolta o poveste și de a o prezenta cu încredere și ușurință. O numim *Formula Magică*: Întâmplare + Acțiune + Beneficiu = Formula Magică.

Întâmplare + Acțiune + Beneficiu = Formula Magică;

- Descrie situația clientului de dinaintea punerii în aplicare a soluției tale.
- Explică modalitatea în care a fost implementată soluția.
- Evidențiază modul în care soluția ta a generat valoare pentru client.

Atunci când folosești Formula Magică, dezvoltarea unei povești nu necesită aproape niciun efort!

Zece pași pentru a spune o poveste eficientă

1. Identifică istoricul potențialului client.
2. Elaborează mai multe povești pe care să le ai mereu la îndemână.
3. Întreabă-te ce anume vrei să obții prin intermediul poveștii.
4. Menține povestea orientată către ascultător și către istoricul său.
5. Determină punctul de vedere pe care vrei să îl formezi.
6. Spune o poveste completă care să conducă la ideea ta.
7. Urmărește atent reacția clientului la povestea ta.

8. Exersează-ți povestea înaintea situației de vânzare.
9. Fii foarte specific cu privire la modul în care poți ajuta la rezolvarea problemei.
10. Fii autentic.

Hai să discutăm mai detaliat despre fiecare pas în parte.

Identifică istoricul potențialului client.

Acum te-ai putea gândi: „Am făcut asta în cursul preabordării, apoi am adresat toate întrebările posibile. Îl cunosc atât de bine pe tipul ăsta, încât pun pariu că mi-ar trimite bucuros o cerere de prietenie."

Istoricul nu are de-a face cu motivul pentru care cumpărătorul a acceptat să îți asculte propunerea de vânzare. Te afli acolo deoarece clientul are o problemă de rezolvat. Istoricul este motivul pentru care a ajuns în situația actuală. Istoricul clientului exact asta este – *un istoric*. Cuprinde toate evenimentele din trecutul lui care l-au adus în acel punct; definește atitudinile sale, felul în care se raportează la lume și felul în care se integrează în ea. Gândește-te la client ca la un personaj dintr-un roman sau dintr-un film. Ce s-a întâmplat în viața lui pentru a ajunge unde se află acum? Dacă ne gândim la Matt și Joe, personajele din capitolul 3,

istoricul lui Joe a fost cel care l-a determinat să devină șofer pentru Lyft. Dacă ar fi să îi vinzi ceva lui Joe, exact asta ar trebui să determini, astfel încât să compui o poveste relevantă pentru el. Nu este vorba despre motivația lui actuală, ci despre tot ceea ce a dus la ea.

Elaborează mai multe povești pe care să le ai mereu la îndemână.

Cu toții am trecut prin asta. Ești împreună cu un potențial cumpărător și te gândești: „Oh, ar trebui să-i vorbesc despre faptul că am avut un client cu aceeași problemă." Însă nu ai povestea pregătită și nu îți poți aminti cu exactitate detaliile. Cu cât timp în urmă s-a întâmplat? Care era numele clientului? Dacă vrei să folosești arta narării în cadrul vânzărilor (și, crede-ne, e neapărat necesar), trebuie să te gândești la povești specifice care să se potrivească anumitor nevoi. Așază-te și începe să le scrii.

Întreabă-te ce anume vrei să obții prin intermediul poveștii.

Această etapă merge mână în mână cu anterioara. Fiecare poveste pe care o spui trebuie să aibă un scop precis. Poate că vrei să ilustrezi riscul versus recompensa. Ori să utilizezi povestea drept probă și

dovadă socială pentru a arăta că soluția ta funcționează. Oricare ar fi motivul, asigură-te că îl știi bine înainte să deschizi gura.

Menține povestea orientată către ascultător și către istoricul său.

Alt pas pe care trebuie să ți-l amintești constă în a rămâne concentrat asupra ascultătorului. Nu-i greu să aluneci dintr-o poveste într-alta, iar următorul lucru de care îți dai seama este că ascultătorul stă și se întreabă: „Ce legătură are asta cu mine? Eu nici măcar nu am o alpaca sau vreun alt animal."

Determină punctul de vedere pe care vrei să îl formezi.

Este similar, dar puțin diferit de ceea ce vrei să obții cu povestea. Scopul poveștii este să conducă spre un punct clar: „Cumpărând produsul nostru poți rezolva problema X, Y sau Z" sau „Serviciul nostru de relații cu clienții îți stă la dispoziție 24 de ore pe zi, 7 zile pe săptămână".

Spune o poveste completă care să conducă la ideea ta.

Ai fost vreodată la o cină în familie, iar acolo unchiul Bob spunea o poveste întortocheată, care părea că nu se mai sfârșește? Nu fi acel gen de persoană. O poveste ar trebui să aibă un început, un mijloc și un sfârșit. Începutul face pregătirea. „Odată, am avut un client în Ferndale care trebuia să ajungă în următorul oraș ca mărime, Eureka, pentru a-și prelua comanda.“ Mijlocul poveștii este acțiunea propriu-zisă. „Problema era că plouase foarte mult, iar sigurul pod de acces în oraș fusese deteriorat de torenți. Nimeni nu intra sau ieșea, cu excepția personalului tehnic. Ei bine, reprezentantul nostru de servicii a pus toate produsele clientului în portbagajul mașinii sale și a condus până acolo. Vorbind cu băieții care se ocupau cu reparațiile, a aflat că podul urmează să fie deschis mai târziu în acea după-amiază. Astfel că a lucrat toată ziua stând în mașină, iar când podul s-a redeschis, a fost prima persoană care a intrat în oraș.“

Sfârșitul poveștii este locul în care o legi de situația ascultătorului: „Așa că nu trebuie să-ți faci griji că nu vei primi produsele de care ai nevoie. Le suntem atât de dedicați clienților noștri, încât suntem dispuși să facem orice. Dar absolut orice!“ Început, mijloc și sfârșit. Gata!

Uite cum ar trebui să structurezi cele trei părți:

- Am lucrat cu...
- Ei doreau să...
- Rezultatul a fost că au reușit să...

Urmărește atent reacția clientului la povestea ta.

Acest lucru este extrem de important. Rămâi în contact cu ascultătorul tău. Nu toată lumea vrea să audă o poveste. Unele categorii de oameni cu putere de decizie vor doar să afle rezultatul final. În cazul în care clientul începe să dea semne de plictiseală (se uită în telefon sau pe fereastră, se foiește pe scaun etc.), e timpul să închei povestea și să treci mai departe.

Exersează-ți povestea înaintea situației de vânzare.

„Odată, cred că a fost acum un an... Nu, acum doi ani. Ba nu, stai puțin. Aveam mașina cea nouă, așa că trebuie să fi fost anul trecut. Oricum, deci anul trecut am obținut un contract grozav cu ExxonMobil. Stai, vreau să spun că era o mare companie din domeniul energiei. Ha, ha, ha, fă-te că n-ai auzit asta. Oricum, deci aveam acel contract, dar prim-vicepreședintele era foarte arogant.

Studiase la Harvard, așa că la ce să te aștepți? Sper că tu n-ai studiat la Harvard, ha, ha, ha! Oricum, deci individul ăsta arogant...“

În ce moment al poveștii ți-ai pierdut interesul? Probabil chiar de pe la început. Ca să spui o poveste captivantă, trebuie să exersezi! Ai impresia că actorii sau comedianții urcă pur și simplu pe scenă și spun un monolog sau o glumă pentru prima dată? Nu! Își exersează tehnica în prealabil. Nu te gândi că trebuie să scrii textul cuvânt cu cuvânt, ci să ai formulate în minte ideile principale. Nu este necesar să memorezi. Dar dacă te gândești la poveste vizualizând scenele, o vei relata suficient de bine.

Fii foarte specific cu privire la modul în care poți ajuta la rezolvarea problemei.

Este important să fii foarte precis în legătură cu modul în care vei soluționa problema. Povestea este doar un vehicul interesant pentru a-ți livra promisiunea. Însă, la final, trebuie să fii cu adevărat clar și specific în privința faptului că *poți* să rezolvi problema clientului.

Fii autentic.

Acest lucru este aproape de la sine înțeles, dar îl vom menționa oricum: fii adevărat. Fii tu însuți. Nu încerca să semeni cu Morgan Freeman spunând o poveste. Doar spune povestea într-un mod natural, care este autentic pentru tine, pentru felul tău de a vorbi.

Sfaturi privind vorbirea

Chiar și cea mai reușită poveste pare total neinteresantă dacă nu este spusă așa cum trebuie. Lucruri precum silabele pe care le accentuezi, tonalitatea vocii, cât de repede sau de lent decurge relatarea pot afecta modul în care e receptată informația. Iată câteva sfaturi care îți pot fi de folos atunci când îți exersezi poveștile.

Accentul

Exersează spunând următoarea frază cu voce tare, având grijă ca de fiecare dată să accentuezi cuvintele scrise cu litere italice. Observă că semnificația a ceea ce transmiți diferă.

1. Trebuie să dezvoltăm afacerea *noastră*.
2. Trebuie *să dezvoltăm* afacerea noastră.

Accentuând cuvântul „noastră“, vorbitorul indică faptul că el sau echipa lui trebuie să își asume responsabilitatea pentru dezvoltarea afacerii. În a doua frază – aceeași, dar cu alt cuvânt accentuat –, sensul se schimbă. Vorbitorul subliniază că multe lucruri ar putea merge bine în ceea ce privește afacerea, dar oamenii trebuie să își asume mai multă responsabilitate pentru dezvoltare.

Tonalitatea

Variația tonului vocii poate transmite, de asemenea, ceva anume. De exemplu, rostește următoarea propoziție folosind o voce ascuțită (ca și cum ai vorbi cu un copilaș sau cu un animal de companie), o voce normală și o voce joasă.

„Vino încoace.“

Când este rostit pe un ton înalt, „Vino încoace“ sună ca o cerere. Când spui același lucru cu o voce joasă, profundă, sună ca un ordin sau chiar ca o amenințare.

Ritmul

Prin varierea vitezei cu care rostești cuvintele se pot obține efecte diferite. Spune „treizeci de milioane de dolari“ foarte rapid, ca și cum ar fi o sumă oarecare.

Apoi, spune „treizeeeci de milioooane de dolaaari“ prelungind fiecare silabă la maximum. În acest caz, pare într-adevăr o sumă foarte mare. Creșterea timpului de rostire este aproape ca și cum ai crește chiar suma, deși cuvintele pe care le-ai spus sunt exact aceleași.

Nu fi unchiul Bob

Iată mai jos câteva aspecte indezirabile atunci când spui o poveste. Fă tot posibilul să le eviți pe viitor.

- Ții prelegeri.
- Folosești jargon.
- Nu urmărești cum este percepută povestea de către ascultător.
- Spui o poveste prea lungă sau prea scurtă.
- Nu o asociezi cu istoricul potențialului client.
- Spui o anumită poveste doar pentru că e preferata ta.

În acest capitol, am enumerat o mulțime de sfaturi și tehnici pentru a crea soluția și apoi pentru a le-o comunica potențialilor clienți. În continuare, vom trece la ascultarea preocupărilor și a îndoielilor acestora, iar ulterior, la abordarea lor.

Concluziile capitolului 7

- Există șase pași esențiali pentru a-i oferi soluții clientului. Aceștia sunt:
  1. Evidențiază faptul sau elementul-cheie.
  2. Construiește baza.
  3. Precizează beneficiul.
  4. Aplică beneficiul.
  5. Furnizează dovezi.
  6. Testează angajamentul.
- A spune povești captivante este o modalitate excelentă de a-i comunica potențialului cumpărător valoarea soluției tale.
- Poveștile grozave nu se ivesc pur și simplu. Ele trebuie create.
- Spunând o poveste potrivită în fiecare caz, vei creiona o imagine care poate să îi declanșeze clientului o dorință entuziastă, făcând apel nu doar la logică, ci și la emoție.

8
Confirmă

De nouă ori din zece, o ceartă se termină cu fiecare dintre participanți mai ferm convins ca niciodată că el are dreptate.

Nu poți câștiga într-o ceartă. Nu poți, fiindcă, dacă pierzi, pierzi, iar dacă totuși câștigi, iarăși pierzi. De ce? Ei bine, să presupunem că ai triumfa în fața preopinentului, demontându-i toate argumentele. Ce se va întâmpla atunci? Te vei simți bine. Dar el? L-ai făcut să se simtă inferior. I-ai rănit orgoliul. Îți va purta pică. Și...

„Un om convins împotriva voinței lui rămâne la aceeași părere."

– *Secretele succesului. Cum să vă faceți prieteni și să deveniți influent*

Edward și Stan sunt încă în ședință. Stan a ascultat ce a avut de spus Edward, a înțeles soluția pe care

acesta i-a prezentat-o, deci ar trebui să fie gata și chiar foarte dornic să semneze pe linia punctată, nu-i așa?

Nu tocmai. Cel mai probabil, Stan va avea unele îngrijorări și va ridica obiecții. Sarcina lui Edward (și, de fapt, a tuturor agenților de vânzări) este să asculte cu mare atenție ce are de spus cumpărătorul.

Ce fel de ascultător ești?

În cartea noastră *Ascultă! Arta comunicării eficiente*, descriem șapte tipuri de ascultători identificate de Dale Carnegie Training.

- Cei preocupați
- Cei neatenți
- Cei care întrerup
- Cei indiferenți
- Cei combativi
- Cei care analizează
- Cei care se implică

Primele șase tipuri sunt mai puțin eficiente decât cel de-al șaptelea. Iată o descriere detaliată a fiecărui tip de ascultător.

Cei preocupați

Aceste persoane dau impresia că sunt grăbite și se uită permanent în jur sau se ocupă cu altceva. Numite și „persoane multifuncționale“, nu pot sta liniștite ca să asculte ceea ce li se spune.

Cei neatenți

Acești oameni sunt acolo pentru tine, însă doar fizic, nu și mintal. Îți poți da seama de asta după faptul că par să privească în gol. Fie visează cu ochii deschiși, fie se gândesc la cu totul altceva.

Cei care întrerup

Oamenii din această categorie sunt gata să intervină în discuție în orice moment. Sunt mereu alerți și abia așteaptă o pauză pentru a-ți completa fraza. De fapt, nu te ascultă. Se concentrează să ghicească ce vei spune și ce vor ei înșiși să spună.

Cei indiferenți

Aceste persoane rămân distante și manifestă puține emoții atunci când ascultă. Lasă impresia că nu le pasă de nimic din ceea ce ai de spus.

Cei combativi

Ostili și nepoliticoși, ascultătorii combativi nu ascultă pentru a înțelege, ci doar ca să obțină muniție pe care să o folosească împotriva ta. Acești oameni sunt mereu înarmați și pregătiți de război. Le place să fie în dezacord cu alții și să dea vina pe ei.

Cei care analizează

Acești oameni intră întotdeauna în rolul de consultant sau psihoterapeut și sunt gata să îți ofere răspunsuri nesolicitate. Au convingerea că sunt ascultători minunați și le place să ajute. Se află constant în modul „analizează ce spune interlocutorul și încearcă să remediezi derapajele".

Cei care se implică

Aceștia sunt ascultătorii conștienți. Ei ascultă cu ochii, cu urechile, cu inima și încearcă să se pună în locul vorbitorului. Este ascultarea supremă. Capacitatea lor de a asculta te încurajează să continui să vorbești și îți oferă șansa de a-ți descoperi propriile soluții și de a-ți lăsa ideile să curgă nestingherit.

În timp ce ai parcurs rândurile de mai sus, probabil că te-ai gândit la persoane cunoscute de tine care se încadrează într-o categorie sau alta. De fapt, și

cumpărătorii tăi se vor încadra în una dintre ele. Vei fi capabil să îți dai seama dacă cineva te ascultă cu adevărat sau nu. Iar dacă potențialul tău client nu o face, trebuie să știi asta, pentru a-ți schimba strategia.

Principiile ascultării

Atunci când te întâlnești cu un potențial client, ar trebui mai mult să asculți decât să vorbești. Arată că vrei să construiești o relație, nu doar să faci o vânzare. Iată câteva sfaturi pentru a fi un excelent ascultător implicat.

1. Menține contactul vizual cu persoana care vorbește.
2. Fii receptiv la ceea ce *nu* spune. Observă limbajul corpu-
   lui pentru a detecta posibile mesaje neconcordante.
3. Exersează răbdarea. Nu îl întrerupe pe interlocutor, nu îi termina tu fraza și nu schimba subiectul.
4. Fii empatic și ascultă atent, astfel încât să înțelegi. Poartă-te ca și cum la final ai avea de dat un test.
5. Lămurește orice ți-a rămas neclar după ce interlocutorul a terminat de vorbit. Asigură-te că ai înțeles ce a spus, prin reformularea lucrurilor auzite.
6. Nu trage concluzii pripite și nu face presupuneri. Păstrează o atitudine deschisă și de acceptare.
7. Practică ascultarea deplină. Nu te lăsa distras de nimic.

8. Oprește-ți fluxul gândurilor și fii cu totul alături de vorbitor. Încearcă să vezi lucrurile din perspectiva lui.

Ascultarea proactivă îți permite să adresezi întrebările potrivite și să auzi cu adevărat ce se spune. Obișnuiește-te să asculți la cel mai înalt nivel.

Fii o oglindă

Când simți că ai ascultat cu adevărat ceea ce ți-au spus cumpărătorii, o poți dovedi reflectând lucrurile auzite. Asta nu înseamnă că trebuie să repeți cuvintele lor. Înseamnă să îți folosești propriile cuvinte pentru a reformula ce au spus. Atunci când parafrazezi ceea ce ai auzit, demonstrezi că l-ai ascultat pe client și că ți-ai făcut timp pentru a te gândi la cele spuse de el. Într-adevăr, asta necesită un efort semnificativ. Dar dacă depui acest efort, potențialii cumpărători îl vor sesiza și îl vor aprecia.

Testul final

În următorul scenariu, imaginează-ți că potențialul cumpărător ți se adresează, spunând astfel:

„Nu știu... Mi-aș dori să existe o modalitate de a face procesul mai simplu. Adică, mai întâi trebuie să închid computerul și să îl repornesc, iar dacă treaba asta nu merge, trebuie să vorbesc douăzeci de

minute la telefon cu băieții de la asistența tehnică. În jumătate din acest timp vorbesc cu o persoană din afara companiei pe care nici măcar nu o înțeleg. Totul este foarte frustrant."

Acum, exersează reflectarea a ceea ce a spus folosind alte cuvinte. Repetă cu voce tare sau scrie ce ai spune tu pentru a demonstra că ai ascultat atent și că te animă o dorință reală de a înțelege.

Îngrijorările lui Stan

Cum era de așteptat, Stan e îngrijorat în privința câtorva aspecte și îi împărtășește asta lui Edward.

„În regulă, deci tu sugerezi să ne modernizăm sistemul POS de la casele de marcat obișnuite și să instalăm patru sau cinci case cu autoservire în fiecare dintre cele 250 de magazine ale noastre. Ar fi câteva probleme aici.

În primul rând, am înțeles că aceste case cu autoservire nu reduc de fapt numărul de casieri pe care trebuie să îi avem ca personal în orice tură. Și, în al doilea rând, aparatele astea costă aproximativ 125 000 de dolari bucata. De ce aș cheltui milioane de dolari pentru a instala case de marcat cu autoservire, când nici măcar nu-mi rezolvă problema? Ca să nu mai vorbim despre faptul că ar urma să mă confrunt cu o creștere a numărului de furturi."

Să asculți obiecțiile clientului poate fi un lucru dificil. Majoritatea agenților de vânzări se izbesc de aceleași câteva obiecții. Cu toții le auzim foarte frecvent. În general, credem că știm ce va spune cumpărătorul și, în mai toate cazurile, știm cum vom reacționa – iar de aici tendința noastră de a sări să răspundem la jumătatea expunerii clientului. Dar acesta este un moment important pentru a încetini procesul de vânzare, pentru a înțelege obiecțiile și pentru a privi lucrurile din punctul de vedere al cumpărătorului. Atunci când clientul formulează o obiecție, ea poate fi percepută în patru moduri:

- Ceea ce spune
- Ceea ce auzim
- Felul în care interpretăm
- Ce vrea, de fapt, să spună

Este esențial ca, înainte de a răspunde la îngrijorarea clientului, atât agentul de vânzări, cât și clientul să înțeleagă bine în ce constă cu adevărat această îngrijorare. Fă tot posibilul să nu interpretezi obiecțiile, deoarece, dacă interpretarea ta e incorectă, răspunsul pe care îl dai ar putea fi deplasat. În schimb, repetă ceea ce ai auzit și apoi încearcă să atenuezi lucrurile. O atenuare este o declarație prin care confirmi că l-ai ascultat pe potențialul client, că ai auzit obiecția și că ai recunoscut importanța ei. Atunci când un cumpărător formulează o obiecție, prima ta acțiune

ar trebui să fie atenuarea ei. O atenuare nu reprezintă un răspuns la obiecție și nici nu exprimă acordul sau dezacordul cu aceasta.

Exemple de atenuări

Obiecție: Prețul tău este considerabil mai mare decât mă așteptam.

Atenuare: Apreciez preocuparea ta în legătură cu investiția.

Obiecție: Sunt mulțumit de furnizorul meu actual.

Atenuare: Nu mă îndoiesc că furnizorul pe care l-ai avut a fost destul de bun.

Obiecție: Personalul meu este mulțumit de procedeele utilizate acum.

Atenuare: Cu siguranță dorești să îți menții personalul satisfăcut.

Obiecție: Nu cred că în acest moment suntem pregătiți să facem o schimbare.

Atenuare: Știu că vrei să iei decizia corectă la momentul oportun.

Depășirea obiecțiilor

Atenuarea este întotdeauna primul pas. Terry Siebert, manager principal al organizației Dale Carnegie în Wisconsin, are de spus următoarele despre procesul de gestionare a obiecțiilor[4]:

Pentru a face față obiecțiilor, trebuie să ne exersăm capacitatea de ascultare atentă, receptivă și totodată să răspundem pozitiv și concret la preocupările clienților. Bineînțeles, ca în oricare etapă a procesului de vânzare, este util să avem o strategie. Și, cum se întâmplă și în cazul condusului unei mașini, strategia ne devine o a doua natură dacă o înțelegem, o practicăm și ne asumăm angajamentul de a o folosi atunci când apar obiecții.

Iată un proces în cinci pași care s-a dovedit că oferă rezultate mai bune decât abordarea obișnuită, cea de tip „condamnă-neagă-justifică“:

Pasul 1: Atenuarea.

Atunci când stai pe o suprafață dură, o pernă sub șezut te face să te simți mai bine, atenuând disconfortul. Același lucru este valabil și pentru primul pas în gestionarea unei obiecții. Imediat ce auzi obiecția, empatizează cu clientul și folosește atenuarea, în forma sa elementară. De exemplu: „Înțeleg că te-ai putea simți în felul ăsta.“

Atenuarea nu este niciodată în acord cu obiecția, fiindcă altfel ar valida-o în mintea clientului. Însă atenuarea nu este nici în dezacord cu obiecția, ceea ce ar putea declanșa o adevărată confruntare. Dacă mai mulți agenți de vânzări ar da un răspuns de atenuare la obiecțiile pe care le aud, sunt convins că și-ar crea relații mai bune cu clienții lor. La final, odată ce atenuarea a fost enunțată, ai grijă să nu o continui cu un „dar“. Foarte probabil, asta ar duce conversația

într-o direcție nedorită. Mai degrabă folosește conjuncția „și" – astfel vei menține discuția în echilibru.

Pasul 2: Clarifică obiecția.

Odată ce ai atenuat obiecția, trebuie să deslușești exact ce se află în spatele îngrijorării clientului. Cei mai mulți agenți de vânzări au auzit obiecția privind prețul de mai multe ori decât și-ar fi dorit, iar pericolul este că aceștia presupun că știu unde bate clientul. Dar e vorba chiar despre preț, termeni, finanțare, plata în avans, ori despre altceva? Pentru a afla, o întrebare bună este: „Ajută-mă să înțeleg cu exactitate ce anume (legat de îngrijorarea clientului) te face să eziți." De asemenea, nu-ți fie teamă să sapi puțin mai în adânc – trebuie să fii absolut sigur că oferi un răspuns la obiecția reală. În cazul în care consideri că poți gestiona mulțumitor obiecția reală, ești gata să treci la pasul următor.

Pasul 3: Verificarea încrucișată (identificarea obiecțiilor ascunse).

În această etapă, încerci să determini dacă există obiecții care nu au fost puse pe tapet. Nu este un fapt neobișnuit ca unii cumpărători să aibă anumite rețineri. Iată o întrebare pe care o folosesc adesea: „Pe lângă îngrijorarea legată de (obiecția declarată), mai e ceva care te împiedică să mergi mai departe în privința propunerii mele?" Dacă primesc un răspuns

afirmativ, pun în discuție și problema respectivă. Dacă primesc un răspuns negativ, următoarea mea replică sună cam așa: „În cazul în care putem rezolva satisfăcător chestiunea din urmă, sigur nu mai există niciun lucru care să ne împiedice să continuăm, corect?“ Acest șir de întrebări are scopul de a scoate la iveală obiecțiile reale, pentru a fi abordate, înlăturându-le pe cele de fațadă.

Pasul 4: Răspunsul.

Observă și reține că, până la pasul 4, nu răspundem la obiecție. Mulți agenți de vânzări amatori reacționează la obiecția inițială încă de la primul pas.

Pasul 5: Încheierea procesului (evaluarea poziției clientului).

Încheierea procesului constă într-o întrebare care solicită o opinie, nu decizia de cumpărare. Adresează o întrebare inofensivă pentru a testa reacția clientului față de un anumit aspect al soluției. Reacția la întrebarea de închidere ajută la clarificarea poziției clientului cu privire la acceptarea a ceea ce tocmai a fost prezentat.

- Cum ți se pare?
- Crezi că asta este ceea ce cauți?
- Ce părere ai acum?

Gestionarea concretă a obiecțiilor

Jessie Wilson, consultant principal al organizației Dale Carnegie, filiala din Arkansas, avea, de trei ani, un parteneriat cu o firmă de servicii financiare ai cărei șefi hotărâseră subit că trebuie să își restructureze businessul. În primele 20 de minute ale întâlnirii, doamna Wilson a restabilit relația și a adresat întrebări personale și profesionale. Apoi, clientul a informat-o că renunță la afacere în anul respectiv. Jessie a încuviințat din cap și a pus întrebări ca să înțeleagă din ce motive acesta nu dorește să meargă mai departe. A adresat întrebările în așa fel încât să îndrepte conversația spre rezultatele obținute de firmă în urma colaborării lor întinse pe trei ani. A relatat poveștile unor oameni de succes din cadrul firmei care au indicat instruirea Carnegie ca fiind calea spre marea reușită. Apoi, a menționat numele angajaților care solicitaseră servicii suplimentare în acel an. Când a încheiat, clientul a spus: „Poate că ar trebui să mă mai gândesc.“ După alte câteva discuții, în loc să anuleze contractul, firma cu pricina a decis să își mărească investiția cu aproape 20%, în pofida compromisurilor financiare implicate.

Dacă Jessie nu ar fi început prin restabilirea relației, probabil că firma ar fi ajuns să anuleze contractul. Un semn al reînnodării legăturii a fost

faptul că, deși inițial îi ceruse să se limiteze la 30 de minute, clientul s-a oferit ulterior să discute cu Jessie o oră întreagă. Acest lucru nu s-ar fi întâmplat dacă Jessie nu ar fi fost convinsă că e bine să pună mai multe întrebări și să sondeze raționamentul clientului în privința potențialelor decizii.

Dovezile înfrâng îndoielile

Așa cum arată graficul de la pagina 165, poți contracara cu putere obiecțiile, folosindu-te de dovezi. Acronimul DEFEATS te ajută să îți amintești cum să faci acest lucru.

D = Demonstrație
E = Exemplu
F = Fapt
E = Expunere
A = Analogie
T = Testimonial
S = Statistică

Iată câteva modalități prin care Edward poate folosi această idee în discuția lui cu Stan.

Demonstrație. Edward ar putea face o demonstrație cu noul sistem POS, astfel încât Stan să se convingă de eficacitatea acestuia.

Exemplu. I-ar putea spune povestea altui lanț de magazine alimentare care a reușit să contracareze furturile prin faptul că l-a mutat pe agentul de pază, care mai înainte stătea afară, în apropierea caselor de marcat cu autoservire.

Fapt. Ar putea să afirme că instalarea unei case de marcat cu autoservire nu costă chiar 125 000 de dolari.

Expunere. Ar putea să prezinte videoclipuri sau fotografii în care se vede cum folosește unul dintre rivalii lui Stan casele de marcat cu autoservire.

Analogie. I-ar putea relata o poveste din care să rezulte că sa-
tisfacția clienților unui magazin duce la creșterea vânzărilor.

Testimonial. I-ar putea împărtăși mărturii ale altor lanțuri de magazine alimentare care au folosit respectiva soluție cu rezultate excelente.

Statistică. Ar putea să îi prezinte statistici care să arate că rentabilitatea caselor de marcat cu autoservire este foarte mare.

Noi, agenții de vânzări, putem considera că am făcut o treabă grozavă contracarând obiecția cumpărătorului, dar mult mai important este ce crede acesta din urmă.

D
Demonstrație
Ilustrare care presupune o demonstrație reală cu ajutorul unui obiect de recuzită sau chiar al soluției propriu-zise.
E
Exemplu
O poveste despre un alt client care a fost mulțumit.
F
Fapt
Afirmație adevărată ce vine în ajutorul ideii pe care o prezinți.
E
Expunere
Un obiect fizic care îți susține soluția.
A
Analogie
O comparație între soluția ta și ceva cu care clientul este deja familiarizat.
T
Testimonial
O recunoaștere a performanțelor soluției tale din partea unui client care a folosit-o.
S
Statistică
Cifră exactă și relevantă care vine în sprijinul soluției tale.

Înainte de a continua, să ne oprim câteva momente pentru a evalua în ce măsură cumpărătorul e pregătit să meargă mai departe și dacă se poate avansa către un angajament.

Exemple: „Ar fi mai convenabil dacă plata s-ar face în rate?"; „Ce părere aveți despre propunerea mea?"; „Răspunde asta la îngrijorările dumneavoastră?".

Iată cum arată acest lucru în practică.

Ezitare: „Echipa mea este mulțumită de procedeul pe care îl utilizăm în prezent."

Răspuns:

1. **Atenuarea.** Folosește o declarație neutră, cu care nu ești nici în acord, nici în dezacord. „Se pare că există o oarecare satisfacție în ce privește mersul lucrurilor în clipa de față."

2. **Clarificarea.** Adresează o întrebare fără vreo tentă ofensivă, pentru a lămuri ezitarea clientului. „Credeți că angajații ar fi dispuși să deprindă un nou procedeu care ar... (beneficiu major)?“

3. **Verificarea încrucișată.** Asigură-te că respectiva ezitare este singurul lucru care împiedică luarea angajamentului. „Pe lângă acest motiv de îngrijorare, există și altceva care vă face să pregetați?“

4. **Răspunsul.** Neagă, recunoaște sau inversează ezitarea. Neagă: contestă minciunile sau dezinformările. Recunoaște: admite problemele din prezent sau din trecut. Inversează: transformă obiecțiile în motive de cumpărare. „Procedeul este ușor de învățat, iar noi vom ajuta echipa la fiecare pas.“

5. **Încheierea.** Adresează o întrebare pentru a determina dacă obiecția a fost înlăturată. „Credeți că echipa dumneavoastră va fi mulțumită în felul acesta?“

Începerea negocierilor

Nicio lucrare dedicată vânzărilor nu ar fi completă fără o discuție legată de negociere. Ca în cazul multor teme din cartea de față, Dale Carnegie

Training dispune de un întreg program de instruire privind abilitățile de negociere. Să abordăm acum câteva dintre conceptele de bază.

Colegul nostru John Torre a scris următoarele rânduri pe marginea subiectului, împărtășind șase sfaturi pentru o negociere eficientă[5]:

> Oamenii din New Jersey sunt negociatori înnăscuți. În copilărie, negociam când făceam schimb de cartonașe cu poze ale unor jucători de baseball. În adolescență, negociam cu părinții noștri în speranța de a folosi mașina familiei. Odată ajunși adulți, negociem cu toată lumea – începând de la tipul din spatele tejghelei de la magazinul cu delicatese și până la agentul de vânzări cu care ducem tratative la reprezentanța auto preferată.
>
> A fost un antrenament grozav pentru momentul în care am devenit profesioniști, deoarece, în calitate de manageri, iscusința de a folosi abilitățile de negociere în avantajul tuturor contribuie în mod substanțial la succesul vânzărilor. De asemenea, este esențială când îi influențăm pe colegii de muncă și când facilităm stabilirea unor relații constructive, pozitive. Iată șase lucruri la care managerii ar fi bine să se gândească atunci când se pregătesc pentru o negociere.

Trebuie să știi ce vrei. Ca manager, este important să începi o negociere știind care dorești să fie rezultatul final. Asigură-te că investești suficient timp și destulă gândire în ceea ce vrei și în motivul

pentru care vrei acel lucru. Ia în considerare întotdeauna ce ai de câștigat din punct de vedere financiar, emoțional, intelectual și fizic.

Trebuie să știi ce vrea partenerul. În momentul în care va intra în negociere, și partenerul tău va avea o serie de așteptări. Încearcă să înțelegi dinainte ce anume caută să obțină în urma acelei negocieri. Străduiește-te să deduci soluția financiară, emoțională, intelectuală sau fizică la care dorește să ajungă.

Anticipează obiecțiile. Procesul de negociere nu este întotdeauna ușor. În calitate de manager, trebuie să înțelegi că, pe parcursul procesului, te vei lovi de obiecții din partea angajaților sau a partenerilor importanți. Trebuie să te pregătești pentru asta prin efectuarea unor investigații riguroase înainte de negociere.

Determină concesiile. Identifică termenii absolut nenegociabili și gândește-te la ce ai fi dispus să renunți. Cu siguranță că nu îți vei încheia orice negociere cu toate solicitările onorate. Negocierile presupun concesii, iar ca manager trebuie să fii pregătit să îți mai reduci din pretenții în favoarea angajaților.

Stabilește când să te retragi. Înainte de începerea negocierilor, definește punctul din care nu mai e cazul să continui. Aceasta este cea mai

importantă sursă de putere a ta în cadrul procesului, așa că, odată ce s-a atins acel punct, asigură-te că acționezi în consecință.

Exersează cu un partener. Ca în cazul oricărei prezentări importante pe care ai susținut-o vreodată, trebuie să exersezi înainte. S-ar putea să ai parte de o negociere dificilă, și întotdeauna este cel mai bine să te asiguri că ai trecut în revistă toate rezultatele posibile. Exersând împreună cu altcineva, îți vei consolida încrederea că te vei descurca în situația respectivă și, în cele din urmă, asta va ajuta ca negocierea să decurgă cât mai mulțumitor pentru tine.

Ia în considerare aceste șase criterii înaintea următoarei tale negocieri – și apoi uită de asta! Cu siguranță că ai câștigat deja!

Cele mai bune practici de negociere

- Ascultă cu atenție.
- Privește lucrurile din perspectiva interlocutorului.
- Fii încrezător.
- Fii pregătit.
- Nu fi agresiv.
- Nu transforma totul într-un proces formal.
- Caută soluții creative.
- Înțelege ce este important pentru client.
- Negociază detaliile înaintea prețului.
- Recunoaște punctul de retragere.

Negocierea în acțiune

Avocatul principal al unei companii din topul Fortune 50 a dorit ajutor pentru a negocia încasarea unor restanțe de mai multe milioane de dolari. Seth Mohorn, manager coordonator asociat al organizației Dale Carnegie, filiala din Arkansas, descrie cum avocatul respectiv, schimbându-și fundamental modul de abordare a negocierilor, a obținut milioane bune pentru compania sa. În trecut, avocații obișnuiau să negocieze la sânge cu foștii clienți sau parteneri pentru a scoate de la ei cât mai mulți bani posibil. Problema era că, în momentul în care se ajungea în instanță, primeau doar o foarte mică parte din ceea ce li se cuvenea în urma acelor tranzacții. Omul nostru a decis să își modifice abordarea după ce a terminat cursul de instruire Dale Carnegie și a început să aplice primele nouă principii fundamentale. Le-a comunicat explicit foștilor parteneri că vrea să schimbe modalitatea în care lucrează cu ei. A început discuția într-un mod prietenos, a clădit o relație și a manifestat un interes sincer pentru foștii săi parteneri – asta, timp de aproximativ 30 de minute. Prima încercare a noii abordări i-a adus un angajament de plată în valoare de 2,8 milioane de

dolari în termen de zece zile, pentru o sumă scadentă care, în trecut, ar fi fost sub 1 milion de dolari.

Suma pe care o percepi este valoarea ta

În final, să discutăm despre obiecția numărul unu, cea pe care agenții de vânzări o aud aproape tot timpul: „Este prea scump."

Iată cum abordează Jonathan Vehar chestiunea prețului.

> Dacă oferi ceva gratis, clientul are senzația că acel ceva nu are nicio valoare. Pe parcursul celor 25 de ani petrecuți în vânzări, am avut o serie de clienți care au promis că, dacă firma noastră le va face un anumit proiect pentru o sumă extrem de mică sau inexistentă, asta va duce la o mulțime de afaceri fructuoase pe viitor. În primii ani ai practicii de consultanță, am acceptat uneori o astfel de „oportunitate", în speranța că se va transforma în ceva mare și bănos. Asta nu s-a întâmplat niciodată. Dar proiectele la care am lucrat cerând prețul corect s-au transformat, de cele mai multe ori, în angajamente pe termen lung.
>
> Ne-am dat seama că acești clienți percepeau serviciile gratuite sau puțin costisitoare ca fiind lipsite de valoare sau de o calitate îndoielnică. Erau niște oameni foarte dificili, căci nu aveau încredere în noi sau în serviciile noastre. De atunci am învățat că

există o prejudecată conform căreia suma pe care o ceri reprezintă valoarea ta. Așa că, dacă o afacere nu merge bine, decât să reduci prețul, ia în considerare posibilitatea de a-l ridica, pentru ca oamenii să îți perceapă serviciul sau produsul ca fiind într-adevăr valoros.

În acest capitol, am vorbit pe larg despre cum să asculți eficient îngrijorările și obiecțiile potențialului client. De asemenea, am oferit câteva sfaturi de bază în legătură cu negocierea și cu felul de a aborda temuta obiecție privind prețul. În următorul capitol, vom insera ultima piesă a puzzle-ului: cum încheiem vânzarea.

Permite-i interlocutorului
să vorbească nestingherit.
– DALE CARNEGIE, PRINCIPIUL 15

Concluziile capitolului 8

- Există șapte tipuri de ascultători, însă doar cei care se implică ascultă cu adevărat ceea ce are de spus interlocutorul.
- Majoritatea agenților de vânzări aud mai mereu aceleași câteva obiecții. Tentația lor este de a-l ignora pe cumpărător, crezând că știu deja ce va spune. Rezistă în fața acestei tentații.
- Folosește propriile cuvinte pentru a reformula cele spuse de client, ca să obții o confirmare.
- Apoi, atenuează obiecțiile și utilizează modelul DEFEATS pentru a contraargumenta.
- Dacă ai de gând să negociezi termenii vânzării, hotărăște care sunt lucrurile la care poți renunța și cele la care nu poți, dar încearcă întotdeauna să ajungi la un acord de colaborare.
- Dacă reduci prea mult prețul serviciului sau al produsului, scazi valoarea acestuia în percepția cumpărătorului.
- Exersează primele 21 de principii ale lui Dale Carnegie – astfel, clienții vor cumpăra mai mult de la tine.

9
Angajează-te

Prima dată când s-a întâmplat asta, cineva făcea o remarcă serioasă cu privire la claritatea rolurilor. „Fiecare dintre noi trebuie să fie capabil să le spună oamenilor cu exactitate la ce lucrează“, a spus respectivul. Apoi, altcineva a profitat de ocazie pentru a-l ironiza:

„Da, Chris le poate spune oamenilor că sarcina lui este de a face astfel încât proiectele să depășească bugetul și termenul-limită!“

„Ha, ha, ha!“ Toată lumea a izbucnit în râs. Inclusiv Chris. Dar i-am studiat fața și am observat că se înroșea, în timp ce ochii săi priveau în jos, iar vocea i se ascuțea. A durat un timp până când a revenit cu adevărat în ședință.

A doua oară când s-a întâmplat, o altă persoană de la întâlnire, o doamnă, s-a oferit să contribuie la rezolvarea unei probleme. „Vă ajut eu. Funcția pe care o dețin îmi conferă autoritate în privința acestei chestiuni“, a spus ea pe un ton modest.

„Oh!“ s-au auzit câteva exclamații. „Alison are autoritate!“

„Nu“, a zis ea calm, printre râsetele nervoase. „Spuneam doar că...“ Apoi s-a retras în spatele unei figuri zâmbitoare.

Matt Norman a împărtășit pe blogul său această poveste despre felul în care glumițele pot uneori să rănească.[6] Dar cum a izbutit Matt să își dea seama că exista o disonanță între cuvintele lui Chris și Alison și ceea ce simțeau ei cu adevărat? Datorită semnalelor nonverbale pe care le transmiteau. Observator atent, Matt a înțeles că se prefăceau că sunt de acord cu cele ce se petreceau în ședință, deși realitatea era cu totul alta.

Semnale de cumpărare

În vânzări, trebuie să fii atent la semnalele de cumpărare și la cele de avertizare. Remarcă schimbările bruște în limbajul corporal, urmărește expresia facială și inflexiunea vocii. În funcție de ceea ce observi, fii pregătit să mergi mai departe sau să faci un pas înapoi.

În cartea noastră *Ascultă! Arta comunicării eficiente*, am vorbit pe larg despre interpretarea limbajului corporal. Desigur, există anumite elemente ale limbajului corporal care pot varia considerabil de la o cultură la alta. Nu este vorba despre a avea reguli stricte, ci mai degrabă despre a

căuta semnale care transmit confort sau disconfort. Cumpărătorul pare a fi relaxat, ori pare că nu se simte în apele lui?

Zece reguli esențiale de observare

În cartea sa *What Every Body Is Saying*, Joe Navarro, fost agent FBI și expert în limbajul corporal, enumeră zece reguli esențiale de observare pe care să le utilizezi atunci când urmărești comunicarea nonverbală.

1. Trebuie să fii un observator competent. Acest lucru înseamnă să privești în jur și să fii atent în permanență la cei din preajmă.
2. Trebuie să observi comunicarea nonverbală în context. Contextul reprezintă ansamblul de evenimente care se petrec în viața cuiva. (De aceea, contează foarte mult să știi istoricul persoanei respective.)
3. Este important să stabilești dacă un comportament provine din gândirea proprie sau e de natură culturală.
4. Comportamentele sunt unice pentru acel individ? Majoritatea oamenilor au anumite comportamente pe care le adoptă în mod repetat.

5. Dacă analizezi comunicările nonverbale care indică gânduri, sentimente sau intenții, e mai bine să cauți grupuri de comportamente decât să te ghidezi după unul singur.
6. Întreabă-te: „Care este comportamentul normal în cazul acestei persoane ori în această situație?“
7. De asemenea, pune-ți întrebarea: „Ce comportamente reprezintă o schimbare față de normal?“
8. Concentrează-te pe întâietate. Urmărește expresiile care apar imediat, pentru că sunt cele mai precise, și folosește această informație în timp ce analizezi comunicarea nonverbală.
9. Străduiește-te să observi totul cât mai discret.
10. De fiecare dată când remarci un anumit comportament, dar nu ești sigur ce înseamnă, trece-l pe una din două coloane. Se încadrează în coloana care presupune confort, sau în cea care sugerează disconfort? Așadar, va fi ori afișarea unei stări de bine, ori manifestarea unei insatisfacții.

Limbajul corporal

Deoarece o mare parte din ascultare implică observarea semnalelor nonverbale, este util să știi ce trebuie remarcat. Din nou, ai mare grijă să faci acești pași în contextul celor zece reguli esențiale.

Iată câteva lucruri interesante la care, potrivit lui Navarro, este necesar să fii atent pentru a-ți da seama dacă cineva se simte sau nu confortabil în timpul comunicării cu tine.

Tălpile

Tălpile pot indica anumite emoții. De exemplu, în cazul unei persoane care stă în picioare, faptul că se sprijină pe călcâi și îndreaptă vârful piciorului în sus, astfel încât degetele se ridică de la sol, este o indicație a unor emoții intens pozitive. Dacă o persoană bate mărunt dintr-un picior, înseamnă că este nerăbdătoare sau nervoasă.

Mișcările picioarelor sunt, de asemenea, indicatori ai intenției. Să spunem că ai o discuție cu cineva și deodată respectivul începe să își îndrepte discret vârful piciorului spre ușă. Acesta este un indiciu de intenție extrem de precis, mesajul fiind „trebuie să plec".

Picioarele

De obicei, așezarea pe scaun picior peste picior este o manifestare a confortului. Dacă doi oameni angajați într-o conversație fac asta, înseamnă că se plac reciproc.

Brațele

Una dintre pozițiile de mare forță este cea a brațelor ținute pe șolduri. De cele mai multe ori, atunci când vezi pe cineva stând în picioare cu mâinile în șold și coatele spre exterior, cu picioarele ușor depărtate, trebuie să înțelegi din asta că vrea să își apere teritoriul. Observăm acest lucru când cineva se află la conducere; este o postură autoritară. Însă poate indica și o problemă în legătură cu situația de moment.

Dacă încerci să transmiți că ești interesat și deschis, schimbă poziția mâinilor, astfel încât degetele mari să fie îndreptate spre interlocutor.

Încrucișarea brațelor poate avea atât conotații pozitive, cât și negative. Pentru a determina despre care dintre acestea e vorba, trebuie să te uiți la strânsoarea lor. Atunci când oamenii conversează cu brațele încrucișate pe care le strâng foarte tare, de obicei asta indică o emoție negativă.

Altfel, încrucișarea brațelor nu este neapărat asociată cu ceva negativ. O persoană care stă pe scaun rezemându-se de spătar și ținând brațele încrucișate poate să fie foarte relaxată. Când ne aflăm într-un cadru social, cu alți oameni în jur, obținem un anumit confort dacă ne punem mâinile peste piept – și așa mai departe.

Câteodată, dacă vrem să creăm o barieră psihologică, așezăm un obiect, precum o pernă, o pătură sau o jachetă, deasupra brațelor sau a trunchiului.

Mâinile

Mâinile sunt printre cele mai bune indicatoare ale mesajelor nonverbale. O strângere fermă a mâinii indică dorința de a domina și agresivitate. O strângere flască denotă timiditate. Femeile care strâng mâna cu putere arată că sunt deschise la noi experiențe; această corelație nu este valabilă și în cazul bărbaților. Cadrele superioare au tendința de a strânge mâna mai ferm decât subordonații lor, iar prietenii exercită o presiune egală atunci când dau mâna. Apoi, o strângere de mână rapidă indică o lipsă de interes sau de entuziasm, în vreme ce o strângere mai prelungă decât în mod normal indică dorința de a domina.

Putem da amploare celor spuse folosind așa-numitele „mâini de jazz" – adică, ținând degetele complet întinse și depărtate. Probabil ai observat că politicienii apelează la asta foarte des.

Un alt gest semnificativ este cel în care ne apropiem vârfurile degetelor fără a lăsa palmele să se atingă, astfel încât între degete să se formeze un soi de clopotniță. E cel mai puternic comportament afișat pentru a arăta încredere.

Umerii

Imaginează-ți o adolescentă care este întrebată: „S-a întors de la școală fratele tău?“ Ea ridică dintr-un umăr și spune: „Nu știu.“ Dar dacă i se adresează aceeași întrebare, iar fata ridică din ambii umeri, își ține palmele în sus și spune: „Nu știu“? Care ipostază e mai plauzibilă? Primul gest, cu un singur umăr ridicat, indică faptul că nu are chef să vorbească despre asta. În al doilea caz, cu ambii umeri și mâinile ridicate, fata este mai credibilă.

Gâtul

Gâtul este zona pe care avem tendința să o atingem pentru a ne liniști atunci când suntem stresați. Masarea cefei în timp ce vorbim este un indicator bine cunoscut al disconfortului. Când sunt nesigure pe ele, tulburate sau se simt amenințate, femeile își acoperă cu vârful degetelor sau cu mâinile o mică zonă numită „scobitură suprasternală“ – adâncitura dintre clavicule de la baza gâtului.

Capul

Aceasta este o altă zonă prin intermediul căreia poți observa dacă cineva te ascultă sau prin care îi poți transmite interlocutorului că îl asculți. Porți o conversație și, la un moment dat, capul începe să ți

se încline confortabil în timp ce interlocutorul îți relatează ceva. Dar dacă ulterior va spune un lucru care nu te interesează în mod deosebit, capul ți se va îndrepta imediat.

Fruntea

Fruntea este unul dintre locurile pe care, privindule, poți sesiza cel mai ușor neliniștea celuilalt. Ne înfățișează o imagine foarte precisă a gândurilor și a sentimentelor unui individ în timp real. Fruntea ne poate arăta limpede când e stresat, când se simte confortabil, când lucrurile nu îi merg bine sau când ceva îl tulbură. Dacă, în cursul unei conversații, sprâncenele i se ridică, iar fruntea sa arată că e neliniștit în legătură cu ceea ce spune, acest lucru, combinat cu aplecarea în față și cu trecerea mâinilor prin păr, te poate avertiza că pe respectivul nu îl mulțumește discuția.

Ochii

Deși majoritatea oamenilor se gândesc la clipit ca la o simplă modalitate de a lubrifia ochii, acesta este, de fapt, un mecanism de blocare foarte eficient. De cele mai multe ori, când auzim ceva care nu ne place, efectiv închidem ochii. Uneori se întâmplă

doar pentru o zecime de secundă, alteori pentru mai multă vreme. E modul prin care creierul uman se protejează.

Dacă primim o veste proastă sau dacă ni se spune ceva care ne provoacă stres, închidem ochii în timp ce procesăm informația. Așa că, în cazul în care cineva ascultă ce spui și închide ochii, nu înseamnă neapărat că nu te ascultă. S-ar putea să fie din pricina faptului că îi displac vorbele tale.

Sprâncenele

Iată unul dintre gesturile clasice, oarecum amuzante, care indică interesul. Un bărbat se uită la o femeie, dă din cap afirmativ, iar sprâncenele i se ridică, de parcă ar spune: „Ce mai faci *tu*?“ Asta se numește „flash-ul sprâncenelor“ și este un semn de plăcere sau de interes.

Imaginează-ți că întâlnești pe cineva și, în timp ce te pregătești să îi strângi mâna, privirea aceluia rămâne fixă. Apoi întâlnești pe altcineva și, când îi strângi mâna, se uită la tine și folosește flash-ul sprâncenelor. Care dintre cele două persoane manifestă mai mult interes?

Gura

Atunci când afișăm un zâmbet adevărat, sincer, mușchii din jurul ochilor sunt angrenați în proces.

În cazul unui zâmbet neprefăcut, colțurile gurii se ridică, iar ochii reflectă acest lucru deoarece mușchii din jurul lor sunt implicați în zâmbet. (Din nefericire, de aici apar, cu timpul, și ridurile de tip laba-gâștei.)

Zâmbetul fals – zâmbetul social – este cel care deplasează colțurile gurii spre urechi, dar nu implică ochii. Acesta este un mod în care putem evalua autenticitatea emoțiilor. Buzele dispar, fiindcă persoana se confruntă cu un nivel ridicat de stres. Nu are nimic de-a face cu dezamăgirea. Nu are nimic de-a face cu adevărul sau minciuna. Tensiunea buzelor este o tensiune mintală. Dacă și colțurile gurii coboară, înseamnă că emoțiile sunt la cote foarte scăzute.

Mușcatul buzelor sau al interiorului obrazului are și el conotații diferite. De aceea este extrem de important să interpretăm astfel de gesturi în context. Bunăoară, George W. Bush obișnuia să își muște interiorul obrazului când era nervos sau tulburat, iar Bill Clinton se deprinsese să își muște buza inferioară ca un mod de a-și dovedi sinceritatea.

Bărbia

Am sesizat cu toții gestul tipic al profesorului sau al psihoterapeutului – atingerea bărbiei sau mângâierea unei bărbi reale sau imaginare.

Atingerea bărbiei este asociată cu predispoziția spre meditație, cu gândirea și precizia ideilor. Arătăm de obicei că ne gândim la ceva atingând o zonă îngustă, de aproximativ 5 centimetri lățime, a bărbiei.

Acest gest trebuie diferențiat de cel al persoanelor care își pipăie deseori fața, în special în jurul maxilarului. Avem tendința de a ne liniști masându-ne falca. Prin urmare, dacă vezi pe cineva care își mângâie bărbia, înseamnă că se gândește. Dacă își atinge maxilarul, este mai probabil ca gestul să fie destinat calmării.

Și maxilarul poate spune câte ceva despre încredere sau nesiguranță. Când ne simțim puternici și optimiști, mandibula noastră iese în evidență. Când suntem slabi, nesiguri și lipsiți de încredere, adeseori ne retragem bărbia.

O înfățișare îngrijită

Observăm acest lucru în regnul animal: mai toate animalele se aranjează, ca să fie atrăgătoare pentru potențialii parteneri de sex opus. Și noi, oamenii, suntem animale, dar în loc să ne înfoiem penele, ne aranjăm părul, ochelarii sau accesoriile ori ne îndreptăm cravatele.

Aranjarea înfățișării le transmite un mesaj foarte puternic celor din preajmă. Le transmite în

subconștient: „Ești suficient de important pentru ca eu să îmi consum energia aranjându-mă pentru tine."

Există și comportamente de aranjare negative. Le vedem în filme. Când tipul cel rău vrea să intimideze pe cineva, începe să îi culeagă scamele de pe haine sau să îi aranjeze ochelarii. Asta semnalează lipsă de respect, iar faptul că celălalt îi permite să continue este o declarație evidentă că nu are nicio putere în respectiva situație.

Calmarea

Trebuie să ne gândim la asta ca la un lucru pe care îl fac bebelușii pentru a se autoliniști, cum ar fi să își sugă degetul mare sau să își răsucească o șuviță de păr. Însă comportamentele de calmare se manifestă și la vârsta adultă. Iată câteva exemple. Atunci când vezi o persoană făcând oricare dintre aceste gesturi, înseamnă că este agitată.

- Frecarea frunții
- Tragerea ușoară de păr
- Frecarea nasului
- Masarea nasului
- Tragerea de buza superioară
- Atingerea repetată a bărbiei
- Masarea urechilor
- Tragerea de lobii urechii
- Răsucirea unui creion

- Deformarea unei agrafe de birou
- Jucatul cu un elastic de cauciuc
- Frecarea degetelor
- Jucatul cu bijuteriile (învârtirea unui inel sau tragerea de un colier)

ZPAACD

Până acum am discutat despre modul în care îți poți folosi observațiile privind comunicarea nonverbală pentru a asculta ceea ce exprimă un vorbitor dincolo de cuvinte. De asemenea, aceste observații pot fi utilizate ca să îi arăți interlocutorului că îi asculți spusele. Atunci când asculți, apelează la comunicarea nonverbală pentru a îndulci atitudinea celuilalt folosind modelul ZPAACD:

Z = Zâmbește
P = Poziție deschisă
A = Apleacă-te înainte
A = Atingere
C = Contact vizual
D = Dă din cap afirmativ

Lumină roșie sau verde?

Acum, după ce ai observat indicatorii nonverbali ai cumpărătorului și ți-ai folosit abilitățile de

comunicare pentru a-i contracara obiecțiile, crezi că ești gata să finalizezi vânzarea? Totuși, cum poți să fii sigur de asta? Prin încheierea procesului!

Amintește-ți că încheierea procesului constă într-o întrebare care solicită o opinie, nefiind decizia de cumpărare. Adresează o întrebare inofensivă ca să testezi reacția clientului față de un anumit aspect al soluției. Reacția lui va ajuta la clarificarea situației: vei afla dacă a acceptat sau nu ceea ce i-ai prezentat.

Exemple:

- Cum vi se pare?
- Credeți că asta este ceea ce căutați?
- Ce părere aveți acum?

Să spunem că indiciile nonverbale ale cumpărătorului îți transmit că nu este încă pregătit pentru marea încheiere a vânzării. Acum a sosit momentul să intervii cu o imagine verbală. Nu îți face griji – nu e nevoie să fii Ernest Hemingway. Trebuie doar să urmezi câteva linii directoare și să-i reamintești clientului cât de minunată îi va fi viața datorită soluției pe care i-o oferi.

Imagini verbale

Dovezile și logica propulsează gândirea către o decizie, iar emoțiile sunt, de obicei, motorul acesteia. Ai putea crede că nu strică deloc să dispui

de un sistem POS, dar dacă vezi efectiv că numărul de clienți din magazinul tău scade, aceștia orientându-se către concurență, frica te îndeamnă să treci la acțiune.

Folosește imagini verbale pentru a rezuma valoarea soluției tale și pentru a activa emoțiile clientului, creând un sentiment de necesitate și anulând tergiversarea. Mulți dintre participanții la trainingurile noastre obțin un avantaj de vânzare semnificativ prin utilizarea unor imagini verbale puternice. Un cursant care vindea piscine lua cu el steguleț roșii și, odată ajuns acasă la potențialul client, marca locul în care urmau să fie amplasate bazinul și spa-ul în curtea din spate. Aducea familia clientului în acea zonă și îi punea pe membrii ei să își imagineze cum înoată, joacă volei, se bronzează și se distrează de minune împreună. De cele mai multe ori, asta ducea la încheierea afacerii. Agentul respectiv înțelesese importanța emoției în procesul de vânzare.

Adu-ți aminte ce își dorește clientul și de ce. Apoi, fă următoarele patru lucruri:

1. Amintește-i clientului că îi lipsește beneficiul pe care îl oferă soluția ta. Obține acordul lui în această privință.
2. Amintește-i clientului că soluția ta îl va ajuta să aibă parte de acel beneficiu.

3. Realizează o imagine verbală în care clientul îți folosește soluția și se bucură de ea. Apoi, când limbajul corporal și indicatorii verbali îți spun că totul este în regulă...
4. Solicită un angajament.

Atunci când prezinți imaginea verbală, ține cont de aceste lucruri:

- Arată-i clientului cum va beneficia de pe urma soluției tale.
- Fă apel la emoțiile lui.
- Fii clar și concis.
- Vorbește la timpul prezent.
- Fii credibil și realist.
- Activează-i simțurile – văzul, auzul, mirosul, gustul și simțul tactil.
- Fă apel la motivația sa individuală.

Emoția primează în fața logicii

Dan Heffernan deapănă următoarea poveste din experiența sa de instructor în domeniul vânzărilor.

> Tom Golisano este un miliardar care și-a folosit cardul de credit pentru a-și transforma ideea într-o companie de mare succes în domeniul externalizării contabilității și al gestionării resurselor umane: Paychex. Echipa noastră de instruire a fost însărcinată

să creeze un nou curs online pentru a-i învăța pe reprezentații de vânzări cum să vândă planuri de pensii folosindu-se de scenarii tipice pentru clienți.

Pe vremea când era încă director executiv, Tom ne-a rugat să îi prezentăm o demonstrație a cursului. A fost prima mea interacțiune cu el și eram nerăbdător să îi aflu părerea, în timp ce privea imaginile de pe laptop proiectate pe peretele imaculat al sălii de conferințe.

Nu a trebuit să așteptăm prea mult. Tom a cerut rapid să vadă cum ne-am propus să le înfățișăm proprietarilor de întreprinderi beneficiile aduse de planurile de pensii. I-am afișat partea din curs care se referea la caracteristici și beneficii, unde a remarcat expresia „maximizarea venitului la pensie". Apoi, a pus o întrebare care, după cum mi-au mărturisit mai târziu cei din echipa mea, i-a făcut să tremure de frică.

„De unde ați luat informațiile pe care le-ați inserat în curs?" I-am răspuns că am intervievat reprezentanți de vânzări și manageri de top. A cerut nume. I le-am oferit. A încuviințat din cap, în timp ce asculta numele persoanelor importante care ajutaseră la crearea cursului. Pentru o clipă, a căzut pe gânduri. Apoi, ne-a pus o altă întrebare: „Voi chiar credeți că oamenii cumpără planuri de pensii pentru a-și maximiza venitul după ce se pensionează?" În acel moment a trebuit să mă sacrific pentru echipă. „Da, Tom, cred cu adevărat asta. Dar ce ne scapă aici?" Răspunsul lui îmi va rămâne în minte pentru

totdeauna: „Eu cred că oamenii investesc în planuri de pensii pentru a le putea cumpăra cadouri nepoților."

Tom a umanizat instantaneu mediul și scopul nostru, iar sala s-a cufundat în tăcere. „Corect, Tom. Așadar, vrei să spui că ar trebui să facem apel mai degrabă la emoții decât la logică?" A răspuns cu altă întrebare: „Nu credeți că așa luăm majoritatea deciziilor de cumpărare?"

În acea zi, am ajuns să cunosc destul de multe despre Tom. Mi s-a părut răbdător, atent, grijuliu – și, ca de obicei, omul care solicită standarde ridicate. A fost un bun exemplu de leadership bazat pe principii, de unde și succesul său.

Dale Carnegie spunea că influența constă în „a trezi în cealaltă persoană o dorință arzătoare". Dacă acest lucru nu-ți reușește de cele mai multe ori, amintește-ți că trebuie să faci un apel autentic la emoție.

Marea întrebare – șase moduri în care să soliciți vânzarea

A sosit momentul cel mai important. Îl pregătești încă de când ai primit rolul principal. E timpul să soliciți angajamentul. Acest lucru poate fi delicat, dar dacă ai reușit să dezvolți cu succes relația, solicitarea achiziției ar trebui să fie un pas ușor. Folosește o metodă care ți se pare naturală. Iată câteva dintre care poți alege.

Întrebarea directă

Adesea, cel mai bun mod de a primi angajamentul este cerându-l pur și simplu. „Sunteți gata să luați această decizie acum?“ Sau: „În urma discuțiilor noastre, avem o bază pentru a demara afacerea?“

Metoda de alegere alternativă

Cere-i clientului să selecteze una din două opțiuni. „Doriți un produs din stocul-standard sau din gama noastră specială?“

Metoda punctului minor

Dacă ai obținut încrederea clientului și i-ai adresat întrebările potrivite pe parcursul interviului (interviurilor), poți îndepărta neliniștea pe care cumpărătorii o simt adesea când le ceri încheierea vânzării propunând simplu și cu optimism trecerea la următorul pas. Poate fi vorba despre a programa ceva, despre a întreba cine ar trebui să revizuiască un contract sau despre a descrie opțiunile pentru produsul sau serviciul tău.

Metoda pasului următor

Presupune că vânzarea a fost deja încheiată și treci dincolo de angajament, avansând către ultimii pași de efectuat. „Când ați dori să programez instalarea?“

Metoda oportunității

Atunci când sunt disponibile opțiuni, prezintă-i clientului o mică oportunitate. „După cum știți, ne vom majora prețurile din septembrie. Vreți să profitați de prețurile mai scăzute de acum, nu-i așa?“

Metoda cântăririi

În cazul în care clientul mai are îndoieli în legătură cu achiziția, arată-i că profitul investiției depășește costurile. „Hai să punem în balanță lucrurile care vă fac să ezitați și valoarea pe care o veți obține dacă mergeți mai departe.“

După vânzare

Felicitări! Ai făcut vânzarea! Acum este timpul să savurezi acea margarita, căci meriți din plin cocktailul, nu-i așa? Desigur! Însă mai ai multe de făcut. Serviciul de relații cu clienții începe din

momentul în care cineva îți devine client. John Torre oferă următoarele sfaturi în legătură cu ceea ce trebuie întreprins după încheierea unei vânzări.[7]

Păstrarea clienților noi depinde de gestionarea corectă a așteptărilor lor, în scopul de a-i menține mulțumiți.

Deși nu este extrem de complicată, această gestionare necesită ceva timp și efort din partea ta și a angajaților tăi pentru ca noii clienți să fie în continuare satisfăcuți și destinși.

Gestionarea așteptărilor clienților începe cu a ști care sunt acestea. Pentru a te ajuta în ceea ce privește baza ta actuală – și viitoare – de clienți, iată nouă aspecte-cheie pe care va trebui să le stăpânești perfect:

1. **Oamenii vor să vadă că ești interesat de ei.** Pe lângă a le cunoaște afacerea, trebuie să știi bine cine sunt ei ca oameni și ce lucruri le plac.
2. **Oamenii vor să le răspunzi rapid.** Clienții vor să își primească produsele sau serviciile ieri, nu mâine ori peste zece zile. Dacă te miști prea lent, vor găsi pe altcineva care le poate face livrarea într-un timp mai scurt.
3. **Oamenii vor să le stea la dispoziție o persoană în carne și oase.** Clienții vor să știe că, atunci când se ivește o problemă ori au de pus o întrebare, pot lua legătura imediat cu o persoană reală. Oferă-le cât mai multe modalități de a te contacta – lasă-le numărul de telefon de serviciu, numărul de acasă, cel al mobilului și al faxului, precum și adresa de e-mail.

4. **Oamenii doresc să vorbească cu o persoană prietenoasă.** Indiferent cine discută la telefon cu clienții, asigură-te că zâmbește. Clienții nu văd cu cine stau de vorbă, însă un zâmbet ajută întotdeauna la îndulcirea vocii.
5. **Promite mai puțin și livrează mai mult.** Dacă, în ceea ce privește produsele și serviciile tale, promiți prea mult și nu livrezi suficient, în mod sigur clienții tăi NU te vor recomanda niciunei cunoștințe.
6. **Ajută-ți clientul să rezolve o problemă.** Dacă un client te sună în legătură cu o anumită problemă, vrea ca tu să-l ajuți să o rezolve. Făcând asta în mod constant, te vei trezi în postura de beneficiar al unei baze mari de clienți.
7. **Spune-le clienților că poți soluționa orice.** În cazul în care îți împuternicești personalul să îi ajute pe clienții tăi, vei constata că nu numai clienții sunt mulțumiți, ci și angajații.
8. **Nu îți taxa clienții pentru fleacuri.** Indiferent de ceea ce vinzi, nu îți taxa clienții pentru solicitări mărunte sau simple – te vor percepe ca pe un zgârcit. Când este posibil, oferă servicii gratuite.
9. **Mulțumește pentru colaborare.** Ori de câte ori ai ocazia, spune-le clienților cât de mult apreciezi colaborarea cu ei. Totul este să transmiți acest mesaj cu sinceritate.

Nu uita: felul în care clienții îți percep afacerea este realitatea lor; așadar, fă un pas în spate și examinează retrospectiv modul în care îți desfășori activitatea. În plus, poate că ar fi bine să iei în considerare

efectuarea unui sondaj de satisfacție a clienților, trimițându-le formularele prin e-mail, ca să afli ce trebuie să faci pentru a-ți îmbunătăți produsele și serviciile.

Totodată, astfel de sondaje pot fi generatoare de venituri pentru afacerea ta, deoarece sunt o cale grozavă de a-i întreba pe toți clienții despre ce alte produse sau servicii ar fi interesați să afle detalii.

Reîntoarce-te

Dacă există un lucru pe care l-ai învățat din această carte, acesta e că vânzările înseamnă să devii (și acum rostește împreună cu noi) un *consultant de încredere* al clienților tăi. Pentru a face asta, sună-i din nou după ce ați încheiat vânzarea. La urma urmei, ce fel de consultant de încredere dispare după ce a făcut tranzacția? Ai observat, probabil, că modelul nostru este ciclic. *Confirmarea* conduce înapoi la *strângerea legăturii*.

Întoarce-te *întotdeauna* la clienții tăi. Îți pot deveni clienți fideli dacă le oferi un produs de o valoare excepțională și dacă te asiguri că soluția ta a corespuns pe deplin așteptărilor acestora.

Rămâi în contact

Reîntoarcerea la client presupune contactarea lui după vânzare, pentru a-ți confirma că este mulțumit de soluție. Păstrarea legăturii merge dincolo de o

tatonare izolată; are ca scop să consolideze și să îmbunătățească relația dintre tine și client. Nu ezita să folosești rețelele de socializare!

Jonathan Vehar împărtășește o poveste despre valoarea păstrării contactului. Acesta relatează: „Cu mulți ani în urmă, am lucrat cu un client într-o stațiune de schi, organizând pentru el un teambuilding. Recent, mi-am dus familia în aceeași stațiune și i-am trimis un e-mail fostului client, amintindu-i de excursia reușită într-un loc superb și mulțumindu-i că mi-a arătat acea zonă de schi minunată unde familia mea a avut parte de o vacanță încântătoare. Nu mai vorbisem cu respectivul de câțiva ani, dar la două săptămâni după ce i-am trimis acel e-mail, am primit din partea lui o solicitare de a conduce un alt teambuilding pentru el. Nu știam că pregătește o nouă excursie asemănătoare, nici nu eram în căutarea unei oportunități de afaceri. Însă acest exemplu vorbește despre valoarea rămânerii în contact pentru a le reaminti clienților că produsul sau serviciul tău este disponibil. Nu se știe niciodată când vor avea nevoie de ceea ce ai de oferit, așa că e bine să rămâi în atenția lor, chiar dacă nu te caută foarte mult timp. Nu se știe niciodată când vei primi vești de la ei.“

Modalități de a rămâne în contact

Michael Crom, membru în Consiliul de Administrație al Dale Carnegie & Associates, spune: „Rămânerea în contact cu clienții este o modalitate importantă de a-ți crește randamentul investiției. Companii de toate mărimile se străduiesc să păstreze legătura cu clienții lor, ceea ce presupune un mare consum de timp. Stabilirea unui sistem simplu de a face asta îți permite să menții soluția companiei în topul preferințelor propriilor clienți, până când sunt din nou gata să cumpere.“ Michael Crom oferă următoarele sfaturi pentru a păstra această legătură după finalizarea unei vânzări.[8]

Fă-ți un calendar pentru contactarea clienților – și ține-te de el. De obicei, nu facem o prioritate din contactarea clienților la anumite intervale, pentru că necesită timp și mereu se ivesc sarcini mai presante. Însă contează enorm să punem deoparte niște timp pentru a ne ocupa de acest lucru, căci este o investiție pe termen lung în eforturile proprii, la fel cum este, în viața personală, economisirea pentru perioada pensiei.

Ia-o încet. Dacă îți faci griji că ai putea să pari insistent, folosește pur și simplu conversația inițială

ca să mergi mai departe. Nu lansa o ofertă de prima dată când suni și fă-ți un obicei din a reveni la un anumit client după ce ai construit o relație cu el.

Fii organizat. Sistemele de gestionare a relației cu clienții reprezintă o modalitate excelentă de a ține evidența informațiilor. Introdu întotdeauna cât mai multe detalii cu putință, complete și corecte, și folosește momentele în care îl contactezi pe client pentru a te asigura că informațiile sunt actualizate și relevante.

În acest capitol, am abordat modalitățile prin care poți să îți dai seama când a sosit clipa solicitării unui angajament. De asemenea, am vorbit despre mai multe moduri de a cere încheierea unei vânzări și am trecut în revistă o serie de idei pentru gestionarea relațiilor cu clienții și pentru păstrarea legăturii cu aceștia. În capitolul următor, vom oferi câteva sfaturi de remediere a problemelor în cazul în care lucrurile nu merg atât de bine pe cât ai planificat.

Concluziile capitolului 9

- Fii atent la semnalele de cumpărare înainte de a solicita angajamentul.
- Făcând apel la capacitatea ta de observare, poți identifica semnalele limbajului corporal nonverbal care îți arată dacă potențialul client este sau nu interesat.
- Dacă ai reușit să dezvolți cu succes o relație, solicitarea sau presupunerea încheierii unei vânzări ar trebui să fie un pas ușor.
- Serviciul de relații cu clienții începe în momentul în care cineva îți cumpără produsul sau serviciul.
- Pentru a deveni consultantul de încredere al clientului, păstrarea contactului cu acesta este esențial.
- Rămânerea în legătură cu clientul presupune să dezvolți un sistem prin care să faci asta.

10
Dezastre, greșeli și încercări

Chiar și cei mai buni agenți de vânzări fac greșeli. Câteodată, atunci când greșelile au loc în cursul unei tranzacții, lucrurile scapă de sub control. Indiferent cui îi aparține vina, persoana care poate contribui cel mai mult la rezolvarea problemei este vânzătorul.

Cum să salvezi un client

Jonathan Vehar dezvăluie modul în care poți transforma o eroare majoră în oportunitatea de a câștiga încrederea unui client. În acest caz, un agent de vânzări poate fi considerat atacantul dezastruos care câștigă meciul.

> Ce au în comun o bancă, un producător de sticlărie și o echipă de baseball? Pe vremea când lucram în publicitate, au existat trei situații în care am avut ocazia să salvez afacerea unui client. În două dintre acestea, agenția fusese părtașă la greșeli semnificative (cu care eu nu avusesem de-a face, deoarece nu lucrasem la proiectele respective). Directorii generali

ai agenției mi-au cerut să merg cu ei la client, să stau jos, să îi ascult, să mă las certat de el și apoi să îl asigur că vom face tot ce este necesar pentru a îndrepta lucrurile. În ambele cazuri, am reușit să rezolvăm problema, să păstrăm clientul și să dezvoltăm afacerea, demonstrându-le tuturor că se poate avea încredere în noi.

În altă situație, am condus un proiect de al cărui rezultat clientul era foarte nemulțumit. Într-o zi, ajungând la birou, am primit un telefon prin care mă anunța că va parcurge cu mașina o distanță de două ore și jumătate pentru a se întâlni cu noi ca să vedem cum se poate rezolva problema. Treburile mele din ziua respectivă au fost date deoparte; am adunat echipa, ca să ne pregătim. Am ales să privim acea situație ca pe o ocazie de a-i dovedi clientului cât suntem de implicați în afacerea lui. Prin aducerea echipei alături de client pentru a sta de vorbă și a analiza chestiunea, pentru a stabili cum să o rezolvăm și a ne asigura că toată lumea e mulțumită, am demonstrat că acel client este extrem de important pentru agenție. În loc să îl pierdem, în acea zi am consolidat relația cu el, iar asta a dus în final la dezvoltarea afacerii comune.

Nu voi uita niciodată că, în ziua cu pricina, în firmă se desfășurau lucrări de renovare. La începutul ședinței, pe când clientul vorbea cu emfază și foarte tare (pentru a acoperi zgomotul de la reparații), arătându-ne unde am greșit, o lamă de fierăstrău a spintecat brusc peretele sălii de ședințe în care ne aflam. Ne-am speriat groaznic!

Cineva a spus că acest lucru este mai degrabă reprezentativ pentru conversația pe care o purtam, ceea ce ne-a amuzat pe toți. Râsul a destrămat tensiunea și a fost esențial pentru crearea unei atmosfere de colaborare, iar asta a condus ulterior la succes.

Dacă îți îndrepți greșelile, cumpărătorul va fi mulțumit și, foarte probabil, îți va rămâne fidel. Atunci când un client vine la tine cu o plângere, urmează pașii de mai jos pentru a te asigura că greșeala este abordată în mod proactiv.

1. **Ascultă.** Dacă te confrunți frecvent cu același tip de reclamație, să asculți cu adevărat poate fi o grea încercare. Totuși, oferă-i clientului ocazia de a-și exprima frustrarea. Fii empatic. Ascultă-i necazul și înțelege sentimentele. Demonstrează-ți ascultarea proactivă și rezistă impulsului de a răspunde prea repede.
2. **Întreabă.** Începe discuția pe un ton prietenos. Adresează întrebări pentru a clarifica situația. Din nou, rezistă impulsului de a răspunde la nemulțumirea clientului până când nu înțelegi perfect care e problema lui.
3. **Atenuează lucrurile.** Empatizează cu respectivul și găsește un punct de consens. Asta nu înseamnă neapărat că ești de acord cu plângerea, însă arată că ai auzit-o și că ai înțeles importanța îngrijorării clientului.

4. **Abordează chestiunea.** După tratarea problemelor emoționale, fă tot ce îți stă în putință ca să rezolvi aspectele practice ale plângerii. Asumă-ți responsabilitatea pentru cele întâmplate, chiar și atunci când nu a fost vina ta.
5. **Pune întrebări.** Adresează întrebări pentru a afla cât de bine ai soluționat reclamația, atât din punct de vedere emoțional, cât și practic. Oferă-i clientului o nouă ocazie de a vorbi, în timp ce îl asculți în mod proactiv.
6. **Propune un ajutor suplimentar.** Deviază conversația de la plângere, întrebând ce altceva poți face pentru client. Încearcă să îi oferi ceva de valoare, astfel încât să îl impresionezi. Folosește greșelile ca pe o modalitate de a îmbunătăți relația.
7. **Rămâi în contact.** Adesea, greșelile nu pot fi remediate complet de la prima întâlnire. Dacă trebuie să revii la client, fă-o rapid și cu mare grijă. Chiar dacă știi că greșeala a fost îndreptată, găsește un motiv pentru a-l contacta din nou pe client. Păstrarea relației cu acesta este esențială.

Vânzările viitorului

Uneori, marea încercare nu vine sub forma unui dezastru sau a unei greșeli făcute de tine sau de vreun membru al echipei. Câteodată, dificil este doar faptul că lumea se schimbă, că lumea evoluează.

Noi, cei de la Dale Carnegie Training, înțelegem foarte bine acest lucru. În definitiv, multe s-au schimbat din 1937 încoace. Pentru ca afacerea noastră să rămână proaspătă
și relevantă, a trebuit să facem anumite modificări, astfel încât să ținem pasul cu vremurile. Dacă ne cauți numele pe Google, îți apar mai mult de 7,5 milioane de rezultate. De ce? Pentru că ținem pasul cu vremurile. Efectuăm cercetări importante, publicăm videoclipuri, postăm pe bloguri; organizăm cursuri de formare și seminare online. Scriem cărți și articole, facem curatoriat de conținut și difuzăm reclame. Este nevoie de un efort constant din partea membrilor echipei din întreaga lume pentru a rămâne permanent în atenția celor care vor să se instruiască în domeniul vânzărilor.

Obstacolele din fața noastră

Pallavi Jha, de la Dale Carnegie India, vorbește despre încercările la care vom fi supuși:

> Trăim într-o epocă în care clienții își achiziționează online produsele necesare. Au acces la sisteme de comparare a ofertelor, apoi comenzile le sunt onorate rapid, iar satisfacția e instantanee. Cum devii consultant de încredere, când ei fac singuri o mulțime de lucruri? Vânzările bazate pe cunoștințe

nu sunt suficiente. Cum te diferențiezi de alți vânzători, câtă vreme oamenii își pot lua toate informațiile de care au nevoie de pe internet?

Trebuie să găsești o modalitate de a deveni relevant pentru *acel* client. El caută o amprentă personală. Discuția trebuie să fie orientată către servire. Aceasta este singura soluție prin care un agent de vânzări poate evita să ajungă victima procesului de tranzacționare de tip Amazon.

Întreabă-te: „Unde se află ceilalți vânzători pe traseul clientului și cum pot eu să adaug încredere și să ofer credibilitate în acea zonă?“ Cum ne putem implica într-un stadiu mai timpuriu al procesului de luare a deciziilor? Ei bine, implică-te în descoperirea nevoii. Dacă poți ajunge în această etapă, vei beneficia de mai multă influentă.

Desigur că soluția constă în adresarea întrebărilor potrivite, iar acest lucru necesită o comunicare constantă cu clienții. La început, ei pot afla de ce anume au nevoie prin intermediul tău. Trebuie să le vorbești despre tendințele emergente și să le dai sfaturi. Sau trebuie să îți poți zice: „Omul a hotărât deja, așa că hai să-i pun câteva întrebări.“

Agenții de vânzări îmi spun că una dintre dificultățile cu care se confruntă îl reprezintă faptul că, în ziua de azi, clienții sunt foarte sofisticați. Cum putem răspunde la așteptările lor?

O cale de a face acest lucru este să te asiguri că dispui de informații clare atât despre client, cât și despre produsele tale, astfel încât să fii întotdeauna pregătit. Tehnologia și inovația progresează mereu.

Acum avem întâlniri virtuale și inteligență artificială. Dacă vei învăța bine cum să folosești tehnologia pentru a deveni un consultant de încredere pentru clienții tăi, cu siguranță vei rămâne în frunte.

O altă modalitate constă în a-ți ajuta clienții să utilizeze singuri informațiile de vânzări. Cum își pot măsura ei înșiși gradul de satisfacție? Sondajele nu sunt suficiente.

Pentru a aborda încercarea reprezentată de clientul sofisticat, trebuie să trecem de la urmărirea veniturilor și a vânzărilor la o abordare holistică a traseului parcurs de client. Dezvoltă relații de colaborare cu alte departamente din cadrul companiei tale. Străduiește-te să cunoști oa-
meni din toate departamentele, astfel încât, atunci când apar anumite nereguli, să îi poți spune clientului: „Lasă-mă să îl sun pe colegul meu de la livrări, să văd ce se întâmplă."

A face acest lucru este esențial dacă vrei să ai succes în domeniul vânzărilor. De exemplu, în cazul în care livrarea întârzie în mod constant, atunci devine mai dificil pentru tine să îți comercializezi produsul.

Procesul de vânzare se schimbă, iar noi susținem că vânzarea bazată pe relații de încredere este singura modalitate de a te diferenția de concurență și de a face față dificultăților care te așteaptă.

Concluziile capitolului 10

- Orice agent de vânzări face greșeli. Nu greșeala este marea problemă; important este ce faci după săvârșirea acesteia.
- O plângere soluționată reprezintă o oportunitate de a consolida relația dincolo de ceea ce era înainte ca greșeala să apară.
- Pentru a evita să ajungi o victimă a mediului de tip Amazon, caută în permanență să vezi unde mai poți adăuga valoare pentru clienții tăi.
- Cu cât intri mai devreme în procesul decizional al clientului, cu atât vei avea mai multă influență.
- Utilizarea informației în materie de vânzări (și ajutarea clienților tăi să facă același lucru) te va susține în a fi mereu în pas cu piața.
- A împărtăși cunoștințe înseamnă a învăța. Postează pe rețelele de socializare cele mai importante lucruri pe care le-ai reținut din acest capitol sau din întreaga parte a doua a cărții.
- Rămâi permanent în legătură cu clientul tău.

Mii de agenți de vânzări bat în prezent
drumurile, obosiți, descurajați

și prost plătiți. De ce? Pentru că se gândesc mereu doar la ceea ce doresc ei. Nu își dau seama că nici tu, nici eu
nu dorim să cumpărăm nimic. Dacă am vrea lucrul respectiv, am merge la magazin și l-am cumpăra. Însă amândoi
suntem veșnic interesați de rezolvarea problemelor proprii. Iar dacă agenții de vânzări ne pot arăta felul în care serviciile
sau produsele lor ne vor ajuta să ne rezolvăm problemele, nu au nevoie să ni le vândă. Noi le vom cumpăra.
Clienților le place să simtă că ei sunt cei care cumpără, nu că li se vinde.

– DALE CARNEGIE, Secretele succesului.
Cum să vă faceți prieteni
și să deveniți influent

PARTEA A TREIA

Cum să câștigi jocul psihologic al vânzărilor

11
CAFDC?

De ce trebuie să vorbim despre câștigarea jocului psihologic al vânzărilor? Unul dintre motive este că, potrivit cercetărilor noastre, ceea ce gândești chiar contează pentru cumpărător. Clienții se bazează pe agenții de vânzări care au încredere în ei înșiși (71%) și o atitudine pozitivă (79%). În cartea de față am discutat foarte mult despre cum să devii un consultant de încredere pentru clienții tăi. Ți-am explicat pas cu pas un sistem prin intermediul căruia poți clădi și menține relațiile cu aceștia. Dar în lumea reală, acolo unde are loc vânzarea, este vorba mai puțin despre instrumentele pe care ți le-ai însușit sau despre lucrurile pe care le-ai exersat și mai mult despre ceea ce îți spui ție însuți. Până la urmă, vânzările sunt un joc al minții între vânzător și el însuși. Atunci când ajungi în fața unui potențial client, cuvintele pe care ți le spui pot încheia vânzarea sau o pot distruge.

Mai devreme am analizat puterea întrebărilor în discuția cu un client. Dar cum rămâne cu întrebările pe care ți le pui ție însuți? Acestea sunt și mai importante!

Puterea întrebărilor către sine

Să revenim asupra modelului de chestionare și să aplicăm procesul pentru discuțiile cu tine însuți. Reamintește-ți categoriile:

Întrebări despre situația curentă

Întrebările de acest fel evaluează situația actuală a clientului. Ne oferă o imagine a problemelor-cheie, cum ar fi specificațiile produsului, alte persoane care influențează decizia de cumpărare și dificultăți pe care le putem aborda prin intermediul soluției noastre.

Întrebări despre cum ar trebui să fie

Întrebările despre cum ar trebui să decurgă lucrurile ne ajută să descoperim viziunea cumpărătorului cu privire la soluția lui pentru o performanță optimă. Aceste întrebări se concentrează pe modul în care situația clientului ar fi diferită dacă l-am ajuta să își rezolve problemele.

Întrebări despre bariere

Acest tip de întrebări identifică factorii care îl împiedică pe client să realizeze ceea ce i-ar trebui. Deși nu sunt propriu-zis obiecții, barierele pot

conduce la obiecții. De exemplu, un buget specificat este o barieră care, adeseori, naște obiecții legate de preț. Chestionarea ar trebui să se concentreze pe modul în care randamentul investiției poate avea un efect pozitiv asupra bugetului.

Întrebări despre plată

Întrebările privind plata clarifică modul în care clientul beneficiază personal de pe urma soluției. Răspunsurile la ele ne permit să înțelegem și să apelăm la motivația de cumpărare.

Cercetarea monologului interior

Acum, gândește-te la tipurile de întrebări pe care ți le pui în aceste privințe – sau la monologul interior –, care te ajută ori, dimpotrivă, îți pun piedici.

Întrebări despre situația curentă

„Șeful lor nu pricepe care este problema de moment. Cum aș putea să îmi vând soluția dacă factorii de decizie nici măcar nu recunosc că există o problemă?“

Sau: „Clienții nu au nevoie de ceea ce vând eu. Par să se descurce foarte bine cu soluția lor actuală. Ce aș putea adăuga eu ca să le îmbunătățesc situația?“

Întrebări despre cum ar trebui să fie

„Ar trebui să dispun de anumite resurse pentru a putea să închei această tranzacție. Însă, din cauza reducerilor de per-sonal din companie, nu am cum să fac apelurile de vânzări necesare ca să îmi îndeplinesc norma."

Întrebări despre bariere

„Produsul nostru este prea scump. Nu am ținut pasul cu vremurile, iar bugetele clienților sunt din ce în ce mai mici. Nu există nicio modalitate prin care să pot justifica prețul."

Întrebări despre plată

„Sincer vorbind, soluția noastră nu este net superioară. Aceiași oameni continuă să facă aceleași lucruri și nu contează dacă utilizează serviciile noastre sau pe ale vreunui rival."

Deși cele de mai sus ar putea fi niște exagerări, mulți dintre noi am avut gânduri similare într-un moment sau altul. Atunci când te confrunți cu respingerea, când simți că nu ai resursele necesare pentru a-ți face treaba sau când nu crezi în produsul tău sută la sută, e greu să intri în încăperea în care te întâlnești cu clientul afișând un zâmbet larg.

Așadar, ce ar trebui să facă un agent de vânzări?

CAFDC?

Acesta este punctul în care trebuie să activezi spiritul Dale Carnegie din interiorul tău. Întreabă-te: „Ce ar face Dale Carnegie?“ Dacă ai putea avea o conversație cu el despre încercările la care ești supus acum, despre lucrurile care te descurajează, sau dacă măcar ți-ar fi alături ca să îți dea un sfat, ce crezi că ți-ar spune?

În toate cărțile și înregistrările sale, unul dintre mesajele-cheie este că ar trebui să te vezi ca fiind mesagerul a ceva important. Este vorba despre încrederea în sine.

Modul în care te prezinți într-o situație legată de o vânzare reflectă valoarea pe care consideri că o aduci în lume. Are mai puțin de-a face cu tonerul pentru copiator pe care îl vinzi, sau cu pantofii, sau cu software-ul, și mai mult cu mentalitatea de tip „Sunt aici ca să te ajut. Am ceva valoros de oferit“. Încetează să te mai vezi ca pe o persoană care vinde și începe să te concentrezi asupra servirii potențialului client. Dă-ți silința să fii – da, ai ghicit! – un consultant de încredere.

Unii se chinuie în privința asta. Dacă scormonesc un pic, descoperă un monolog interior de genul: „Cine sunt eu să vin aici și să îi spun omului cum pot să-i fac viața mai bună?“ Sau, dacă nu sunt pe deplin convinși de calitatea produsului

ori a serviciului pe care îl oferă, gândesc: „Soluția asta nici măcar nu e prea valoroasă. Nu mă simt deloc în apele mele că trebuie să o vând."

Iată un exemplu care vine de la unul dintre formatorii noștri. „Am instruit brokeri de iahturi care vând ambarcațiuni foarte scumpe și foarte frumoase. Aproape la fiecare ședință de training, câte un cursant mă abordează într-o pauză, spunându-mi: «Nu sunt sigur că un iaht cu motor Hatteras 72 valorează 3,4 milioane de dolari.» Întotdeauna întreb: «Știi de ce cumpără oamenii acest gen de produs?» Răspunsul tipic este: «Fiindcă ei cred că pot» sau «Fiindcă au o mulțime de bani». Greșit! De obicei, o fac pentru că vor să dețină un lucru de o calitate superioară sau pentru că vor să se distreze cu familia la bordul acelui iaht de Crăciun sau când navighează prin Caraibe. Familia este un factor important în luarea unei decizii. Intervievând câțiva dintre clienții tăi actuali, vei afla din ce motiv cumpără, iar asta îți va crește spectaculos încrederea în tine."

Pentru a adopta mentalitatea unui consultant de încredere, acestea sunt convingerile pe care trebuie să le identifici și să le investighezi.

Doamna Robin James era consilier de admitere pentru un nou program de masterat în administrarea afacerilor destinat adulților care aveau un loc de muncă. Sarcina ei consta în a le oferi

potențialilor cursanți tururi ale campusului, în a le adresa întrebări cu ajutorul cărora să le identifice nevoile și în a le vinde un program cu durata de un an, la prețul de 12 000 de dolari.

Problema era că, lucrând în acel loc de mai mult timp, ajunsese să nu mai aibă încredere în calitatea educației oferite. Cursurile nu semănau cu ale unui program obișnuit de masterat în administrarea afacerilor și exista o presiune puternică asupra profesorilor de a da numai note bune, astfel încât programul să obțină acreditare. Ea nu considera că lucrurile predate acolo erau cele pe care ar trebui să le știe niște masteranzi în administrarea afacerilor. Apoi, standardele de admitere erau destul de scăzute, cursurile, mai ușoare, iar taxa anuală, foarte mică în comparație cu a altor programe de felul acela.

Robin era contrariată. Se afla în postura de vânzător, dar nu prețuia ceea ce vindea. Așa că, într-o noapte, a avut o conversație imaginară cu Dale Carnegie.

– Cum aș putea să vând un program de masterat care mi se pare că este foarte slab? a spus ea.

– Schimbând ceea ce înțelegi ca fiind propunerea de valoare, a răspuns Dale cel imaginar.

– Ce vrei să spui?

– Robin, nu ai de-a face cu niște oameni care ar putea fi acceptați la un program tradițional de masterat în administrarea afacerilor. Acele programe sunt riguroase, iar acolo doar cu greu poți fi admis. Nu ele reprezintă concurența. Valoarea pe care o oferi tu este un program la care intri mai ușor, pe care îl termini mai ușor, unul proiectat pentru persoane obligate să aleagă între programul tău și niciun program. Le dai oamenilor șansa de a obține o diplomă de absolvire pe care altfel nu ar căpăta-o. Nu toți cumpărătorii de automobile își doresc o mașină sport costisitoare. Unii își doresc un mijloc de transport ieftin. Nu te simți prost că nu vinzi mașini sport cumpărătorilor de mașini modeste.

Vezi tu, mentalitatea unui consultant de încredere este aceea că îl ajuți pe cumpărător să descopere oportunități în domenii care contează pentru *el*. Ai potențialul de a adăuga valoare ajutându-l pe celălalt să găsească soluția la o chestiune care, din punctul lui de vedere, are o mare importanță.

E o meserie destul de interesantă, nu crezi? Așa că, data viitoare când cineva te întreabă cu ce te ocupi, poți spune doar: „Rezolv probleme.“

Caietul de notițe

Având în vedere că aceasta este partea practică a cărții, scrie răspunsurile tale la următoarele întrebări.

Atunci când întâlnești un agent de vânzări, care este prima ta reacție? Spui: „Pleacă de-aici“? Spui: „Hei, și eu la fel“? Ai o altă reacție?

Atunci când nu ești la lucru, care este nivelul tău de încredere în tine însuți? Înalt până la cer? Sau nu vrei să te dai jos din pat și să înfrunți lumea?

Într-o conversație obișnuită, cât de mult îți place să oferi sugestii sau sfaturi? De ce ai răspuns astfel?

Ești mulțumit de ceea ce vinzi? Dacă nu, ce altă valoare ar putea oferi produsul sau serviciul tău (ori relația ta cu clientul)?

_____

_____

_____

_____

12
Nu te îngrijora, vinde fericit

Dacă încerci cu adevărat să vezi lucrurile din perspectiva interlocutorului, mentalitatea ta pozitivă și empatică îți va alimenta succesul. Imaginează-ți că vinzi cursuri de instruire în domeniul vânzărilor și că auzi un potențial cumpărător spunând: „Clienții mei cumpără doar în funcție de preț, așa că nu îmi dau seama cum ne poți ajuta, pe mine și echipa mea."

Iată cum a reacționat John Rodgers, manager coordonator asociat al Dale Carnegie Training în Pittsburgh și Cleveland, la o astfel de afirmație. „«Ei bine, dacă îmi permiți să discut cu echipa ta și să vedem dacă găsim modalități de a întocmi un plan de afaceri, poate că reușim să încheiem mai multe contracte.» Omul a răspuns: «Ești invitatul meu.» Adresându-i întrebări lui și echipei sale, am aflat că, în cazul companiilor care lucrează la drumuri și poduri, timpii de inactivitate reprezintă o problemă majoră, fiind foarte costisitori pentru modelul lor de afaceri.

De fapt, defecțiunile echipamentelor și timpii morți erau două dintre motivele pentru care puteau să rateze un termen, ceea ce însemna pierderi de zeci de mii de dolari pentru companie. Am mai descoperit că firma respectivă era singurul distribuitor de echipamente grele care oferea asistență rutieră în aceeași zi pentru toate utilajele dintr-o regiune destul de mare.

Apoi, prin metoda adresării de întrebări, am instruit echipa de vânzări să includă în toate ofertele cerința de a achiziționa echipamente noi. Clienții companiei au fost încântați, pentru că, deși trebuiau să plătească la început câțiva dolari în plus ca să fie siguri că echipamentul funcționează și că sarcinile de lucru pot fi încheiate la timp, asta însemna că urmau să aibă costuri mai mici ulterior și să își crească profiturile.

În decurs de doi ani, distribuitorul de echipamente despre care vorbesc a câștigat aproape 90% din cota de piață, cu profituri substanțiale. Bineînțeles, acest lucru a durat până când rivalii și-au ajustat și ei capacitatea de asistență rutieră."

Însă, de multe ori, ziua noastră arată cam așa. La câteva minute după ce începea apelul de vânzări, Allen Sumpter auzea vocea din capul său: „Poate îți va spune că nu știi despre ce vorbești. Nu ți-ai făcut temele înainte de întâlnirea cu acest potențial client. O să dai cu piciorul vânzării."

Ca majoritatea dintre noi, Allen are un critic interior care îi vorbește întruna, fie că este conștient sau nu. Adeseori, suntem cel mai mare dușman al nostru. Ne îngrijorăm pentru lucruri care nu sunt reale; ne îngrijorăm pentru lucruri pe care nu le putem schimba sau care nu se vor concretiza niciodată.

Cei mai mulți aleg să îi răspundă acestui critic interior fie ignorându-l, fie dându-i o replică. Dar, la fel ca în cazul unui copilaș care vrea înghețată înainte de cină, asta nu funcționează grozav. Vocea țipă tot mai tare și cere din ce în ce mai mult.

În schimb, Dale Carnegie propune câteva tehnici de bază pentru a deosebi lucrurile cu adevărat constructive pe care ți le transmite alarmistul tău interior de cele răutăcioase, care sună de parcă ar fi spuse de un părinte furios.

Tehnici de bază pentru analizarea îngrijorării

1. Află toate datele chestiunii.
2. Cântărește toate informațiile, apoi ia o decizie.
3. Odată ce ai luat decizia, acționează!
4. Consemnează și răspunde la următoarele întrebări:
    a. Care este problema?
    b. Care sunt cauzele problemei?
    c. Care sunt posibilele soluții?
    d. Care este cea mai bună soluție cu putință?

5. Cum să faci față dificultăților:
   a. Întreabă-te: „Care este cel mai rău lucru care se poate întâmpla?“
   b. Pregătește-te să accepți ce este cel mai rău.
   c. Încearcă să îmbunătățești ce este cel mai rău.

Cu alte cuvinte, dezvoltă o nouă voce interioară, una plină de înțelegere, una care să poată contracara vocea negativistă. Atunci când îți faci griji, când îl auzi pe critic bătându-te la cap, spune-i pur și simplu: „Mulțumesc. Îți apreciez interesul. Ai dreptate, aș fi putut să mă pregătesc mai bine pentru această întâlnire. Însă chiar presupunând că voi rata vânzarea, tot voi învăța ceva. Și, într-un fel sau altul, îi voi oferi valoare potențialului client. Nimic nu este în zadar.“

Fii fericit!

Crezi sau nu, chiar îți poți schimba dispoziția, trecând de la o stare sufletească de îngrijorare și neliniște la una de încredere și fericire. Pașii urmează acronimul CMEI, care înseamnă *concentrare*, *mâncare*, *exercițiu* și *iubire*.

Concentrare

Asupra a ce te concentrezi? Îi îngădui propriei minți să gândească negativ fără să îți dai seama? Mai bine concentrează-te asupra lucrurilor pozitive. În unele

zile, acest lucru este foarte greu, așa că alege ceva mărunt. Privește chiar acum de jur împrejur. Descoperi un lucru plăcut asupra căruia să te concentrezi? Ar putea fi la fel de simplu ca mesajul pe care l-ai primit dimineață de la cel mai bun prieten, câinele tău veșnic fericit, sau acea invitație la petrecerea de la sfârșitul săptămânii. Oricând și oriunde poți găsi ceva agreabil asupra căruia să te concentrezi. Făcând acest lucru, vei opri producția substanțelor neurochimice negative din creier și vei porni avalanșa celor pozitive.

Mâncare

Ce mănânci și ce nu poate avea un impact major asupra dispoziției tale. Dacă te cuprinde o stare melancolică, dacă ești deprimat, iritat sau nerăbdător, mănâncă ceva. Dar, firește, *ceea ce* mănânci este la fel de important. Nu te repezi la automatul cu snackuri. În schimb, alege ceva bogat în carbohidrați complecși, pentru a spori nivelul de serotonină din creier. Ceea ce mănânci și momentul în care o faci contează extrem de mult.

Exercițiu

„Astea-s baliverne!“ Suntem siguri că te-ai săturat să auzi acest lucru, dar este adevărat. Exercițiile fizice îmbunătățesc dispoziția. Așa că, dacă starea ta de

spirit e la cote joase, apucă-te să faci mișcare. Mergi la o plimbare. Du-te și fă curățenie în garaj. Orice, numai mișcă-te!

Iubire

În cele din urmă, dacă nu poți reduce la tăcere acea vocea sâcâitoare din capul tău, apelează la persoanele pe care le îndrăgești. Nu pentru a te plânge la ele, ci pentru a face un gest plin de iubire în folosul lor. Cercetările arată că, atunci când avem un comportament altruist – făcând pur și simplu ceva pentru altul –, ne simțim mai bine.

În concluzie, ține minte: atunci când criticul tău interior începe să țipe, trebuie să îl asculți, dar apoi să pui în aplicare cei patru pași de mai sus.

Agenții de vânzări sunt mereu preocupați să atingă anumite cifre și să obțină venituri mulțumitoare. Unii cad în capcana de a încerca să facă din ce în ce mai mult, iar din acest motiv ajung să aibă o viață dezechilibrată. Ca să contracareze această pornire, trebuie să își stabilească obiective clare, să detalieze activitatea necesară pentru a atinge acele obiective și să monitorizeze îndeaproape modul în care se descurcă. Nu uita: fă-ți timp să sărbătorești depășirea fiecărei etape importante – asta îți permite să te resetezi pentru următoarea încercare!

13
Nu îți scufunda propria barcă

„Chiar ar trebui să mă duc la culcare“, și-a spus David Kristoff când a observat că trecuse de miezul nopții. „Dimineață am prezentarea și trebuie să plec de acasă la șapte și jumătate.“ Dar, în loc să închidă televizorul, s-a convins pe sine că nu este încă pregătit de somn și, în gând, a dat vina pe șeful lui pentru că nu îi îngăduise să plece mai devreme de la birou în ziua aceea.

De bună seamă, când i-a sunat alarma la 6:30, nici măcar nu a auzit-o. A auzit a doua sonerie, cea de la 6:45, dar a continuat să apese butonul de amânare până la 7:15. În acel moment, era prea târziu să mai meargă la duș, să ia micul dejun sau să facă orice alt lucru care definește o dimineață calmă și relaxată.

Plecând târziu, a rămas blocat în trafic mai mult decât anticipase, astfel că a întârziat zece minute la întâlnirea cu clientul. Fiindcă își uitase încărcătorul de la laptop acasă, a trebuit să petreacă alte zece minute chinuindu-se să își acceseze prezentarea în PowerPoint din sistemul cloud al unuia dintre

computerele clientului. După acest început jenant, întâlnirea a mers din rău în mai rău. Cu totul depășit de situație, David nu a reușit să facă vânzarea.

Îți sună cunoscut? Există nenumărate motive și căi de a ne sabota pe noi înșine. Iată care sunt principalele cinci moduri în care un vânzător își poate submina propriul succes.

Cei mai mari cinci sabotori

1. **Nu știi care îți sunt obiectivele.** Să spunem că vrei să pleci într-o călătorie de afaceri – să pornești la drum și să vinzi niște produse. Așa că te urci în mașină și începi să conduci de colo-colo. Nu ai în minte o destinație anume; doar te fâțâi, sperând să găsești pe cineva interesat de produsul tău. Evident, asta nu este o modalitate bună de a face vânzări. Pentru a face vânzări, ai nevoie de o destinație. Cui îi vei vinde produsul? Unde se află cumpărătorul? Aici nu e vorba despre a petrece ore întregi conducând mașina. Să muncești din greu pentru un obiectiv prost articulat reprezintă o formă de autosabotaj, pentru că, atunci când nu ai succes, poți spune pur și simplu: „Nu mă pricep deloc la vânzări."

2. **Nu ai un plan cu privire la ceea ce vei face.** Asta merge mână în mână cu primul punct. Poți avea cel

mai bine articulat obiectiv din lume, dar dacă nu ai un plan pentru a-l atinge, este ca și cum ai sta în mașină într-o parcare. Cei mai mulți agenți uită de importanța unui plan de vânzări și nu își stabilesc obiective explicite cu privire la modul în care se va derula vânzarea; pentru a avansa în discuțiile cu un client, trebuie să se concentreze pe un rezultat clar sau pe următorul pas și să obțină un angajament. Dar fiindcă noi ți-am prezentat deja un sistem cuprinzător, acest lucru nu va fi o problemă pentru tine.

3. **Nu te ții de plan.** Iată punctul care îi surprinde pe cei mai mulți. Poți să ai un obiectiv grozav și un plan perfect, dar dacă nu urmezi planul, nu vei avea succes. Este ca în cazul tipului care spune că vrea să piardă din grăsimea corporală și să facă mușchi. Își stabilește un obiectiv clar, cumpără o grămadă de cărți și alimente pentru dieta keto, iar apoi se trezește că mănâncă la fast-food în pauza de prânz.

Ce poți întreprinde în această privință? Cum poți să faci ceea ce trebuie cu adevărat? Totul se reduce la *schimbare*. Schimbarea este momentul de tranziție, cel în care treci de la a face un lucru la a face altul. Așadar, ai efectuat de dimineață cele zece apeluri de vânzări nesolicitate, exact cum ți-ai planificat. Și ce urmează? Acesta este momentul crucial al zilei. În momentul schimbării ești cel mai predispus la autosabotaj. Ca la o mașină cu transmisie manuală: când schimbi vitezele, există câteva fracțiuni de

secundă în care vitezele sunt decuplate. Atunci trebuie să te întorci la plan. Întreabă-te: „Care e cel mai eficient lucru pe care îl pot face în clipa asta pentru a-mi atinge obiectivul?“ Ajungând acasă de la serviciu, îți aduci aminte că plănuiai să iei legătura cu clientul întâlnit în ziua respectivă. Dar un pahar cu vin și canapeaua ta preferată încep să arate mult mai atrăgător. Iată momentul în care o nouă trecere în revistă a planului poate face diferența între a-l respecta și a nu-l respecta.

4. **Planificarea excesivă.** Asta înseamnă să nu te abați niciodată de la plan? Desigur că nu. Când te lovește astenia de primăvară, poate că vrei să renunți la muncă și să te duci în parc. Fă-o! Parafrazând un vechi proverb, doar muncă și niciun pic de amuzament ne transformă în niște indivizi plictisiți.

   Dar dacă observi în mod constant că nu îți îndeplinești planul, s-ar putea să însemne că ai înghesuit în el prea multe elemente. Este important să incluzi în program câteva activități distractive, relaxante și neplanificate. Revizuiește-ți programul zilnic și mai scoate din el unele lucruri.

5. **Pierderile de timp.** În definitiv, toată lumea își irosește din timp într-un fel sau altul. Poate că este vorba despre Facebook ori despre cumpărăturile de pe Amazon. Ori despre un maraton de filme pe Netflix. E foarte ușor să intri în spirala videoclipurilor de pe YouTube, unde ai început prin

a căuta clipuri cu Dale Carnegie și ai ajuns să te uiți la filmări cu un tip dintr-un tramvai în 1910. Interesant, dar nu este o utilizare foarte bună a timpului. În revista *Forbes* se afirmă că, atunci când ești distras, ai nevoie de aproximativ 23 de minute pentru a te reîntoarce la treabă.[1] Faptul că îți permiți să pierzi această cantitate de timp îți poate afecta serios cariera.

Dale Carnegie Training a identificat mai multe modalități prin care să te ajute să hotărăști cum îți petreci timpul. Din nou, nu spunem că nu ar trebui niciodată să îți petreci o seară (sau un sfârșit de săptămână) urmărind *Urzeala tronurilor*. Important este ceea ce faci în majoritatea timpului.

Gestionarea timpului: cum să stabilești prioritățile

Timpul zboară atunci când te distrezi – sau nu. Secretul este să îți optimizezi timpul, atât pe plan profesional, cât și personal, într-o manieră care să îți aducă rezultatele ideale. Iată în continuare o scurtă listă care te va ajuta să stabilești prioritatea sarcinilor și să lucrezi eficient.

1. **Planifică-ți activitățile.** Întocmește o listă cu tot ceea ce trebuie să faci în ziua sau în săptămâna respectivă pentru a obține rezultate optime.

2. **Determină obiectivele principale.** Fă un clasament al principalelor ținte pentru ziua sau săptămâna respectivă.

3. **Ține cont de regula 80/20.** Stabilește care activități – 20% dintre toate – vor produce majoritatea rezultatelor, adică 80%, aducându-te cât mai aproape de obiectivele tale. Atunci când consiliem un director sau un agent de vânzări profesionist, cercetăm cu mare atenție cum își petrece timpul. Ne axăm pe concentrarea pentru mai mult timp asupra activităților productive și mai puțin asupra lucrurilor mărunte. De asemenea, discutăm despre atracția gravitațională a lucrurilor urgente care au o importanță minoră.

4. **Evaluează situația „important versus urgent".** Hotărăște care dintre activități sunt importante și care sunt imperative sau chiar urgente. Analizează modul în care anumite sarcini le afectează pe celelalte, precum și consecințele neîndeplinirii lor.

5. **Clasifică obiectivele.** Pentru a începe planificarea, folosește un sistem de ierarhizare. Sarcinile „A" au prioritate ridicată și trebuie finalizate imediat. Sarcinile „B" sunt moderat de importante, putând fi îndeplinite după sarcinile „A". Sarcinile „C" au o importanță redusă și pot fi abordate în timpul liber.

6. **Întocmește un program.** Stabilește termene-limită pentru fiecare sarcină și estimează timpul necesar pentru finalizarea fiecăreia. Schițează un program și caută oportunități de a face mai multe lucruri în același timp. De exemplu, poți asocia ceva de o importanță redusă cu altceva extrem de important?

7. **Reevaluează și ajustează țintele.** Revizuiește-ți obiectivele, vizualizează linia de sosire și adaptează planul în consecință.

8. **Elimină** acele sarcini care au rămas în partea de jos a listei și care, realist vorbind, nu vor fi îndeplinite niciodată.

Câteva gânduri de încheiere

Vești bune: piața are nevoie de tine și de abordarea ta bazată pe relații și principii! Cercetările efectuate de noi în companii de toate mărimile relevă următorul lucru: 71% dintre clienți declară că ar prefera să facă achiziții de la un vânzător în care au deplină încredere decât de la unul care le oferă un preț mai mic. Dar mai puțin de patru din zece spun că au încredere în agentul lor de vânzări în cea mai mare parte a timpului.

În mod ironic, cea mai bună modalitate de a dezvolta o relație de vânzări constă în *a nu mai vinde*. Încetează să te mai concentrezi asupra rezultatului final. În schimb, străduie-te să devii un consultant de încredere și să îți cultivi relațiile cu acei clienți care îți permit să adaugi valoare vieții lor. Cartea de față te-a învățat principiile demonstrate în timp ale dezvoltării relațiilor, care sunt moștenirea fondatorului organizației noastre, Dale Carnegie, folosind un procedeu bazat pe cele mai recente cercetări. Vei putea fi mândru de alegerea ta profesională, deoarece ești genul de om

capabil să rezolve probleme și să se dedice cultivării unei relații de încredere cu cineva care se întâmplă să fie clientul tău.

Îmi plac foarte mult căpșunele cu frișcă,
însă am descoperit că, dintr-un anumit motiv
straniu, peștii preferă viermii. Astfel că, atunci
când am plecat la pescuit, nu m-am gândit la ce
doream eu. M-am gândit la ceea ce voiau ei. Nu
am pus în cârligul undiței ca momeală căpșune
și frișcă, ci am legănat un vierme sau un cosaș
prin fața peștelui și am spus: „Nu ți-ar plăcea să-
l mănânci?“
De ce să nu folosești aceeași regulă de bun-simț
atunci când pescuiești oameni?
– DALE CARNEGIE, Secretele succesului.
Cum să vă faceți prieteni
și să deveniți influent

Sfaturi de vânzări de la Dale Carnegie

Iată nouă sfaturi de vânzări bazate pe principiile enunțate de Dale Carnegie.[1]

Sfatul 1: Zâmbește. Carnegie a numit-o „o metodă simplă de a face o primă impresie bună". Orice întâlnire de afaceri – la birou, la ușa clientului și chiar la telefon – ar trebui să înceapă cu un zâmbet. Carnegie a subliniat: „Acțiunile răsună mai tare decât cuvintele. Iar un zâmbet spune: «Te plac.»"

Sfatul 2: Ascultă. Clienții vor să audă ceea ce ai de spus, dar mai înainte vor să audă ceea ce au *ei* de spus. Dincolo de asta, gândește-te la următorul lucru: cum poți tu, ca reprezentant de vânzări, să știi ce au nevoie clienții dacă nu le dai șansa de a-ți spune?

Sfatul 3: Trezește o dorință arzătoare. Sună aproape poetic. Carnegie l-a numit pe Harry A. Overstreet ca fiind emitentul acestei idei. Overstreet a mai spus: „Acțiunea izvorăște din ceea ce ne dorim în mod fundamental." Dacă ești proprietarul

unui magazin cu momeli, înțelege că oamenii care îți trec pragul nu doresc să captureze râme, ci doresc să prindă pește. Acționează în consecință.

Sfatul 4: Folosește nume proprii. Învață numele angajaților, cumpărătorilor și potențialilor clienți pe măsură ce intră în sfera ta de interes. Iar după ce le-ai învățat, folosește-le. Principiul lui Carnegie spune limpede: „Numele este, pentru cel care îl poartă, cel mai dulce și mai important sunet."

Sfatul 5: Evită certurile. Acest lucru ar putea să pară de la sine înțeles, însă foarte mulți agenți de vânzări, probabil din exces de zel, se angajează în discuții contradictorii cu acei clienți care opun rezistență sau care insistă că le plac produsele altei mărci. Carnegie a spus: „Singurul mod de a obține ceea ce e mai bun dintr-o ceartă este să o eviți." Respectă opinia clientului. Nu te certa, nu critica, nu condamna. În curând vei avea ocazia să îți lauzi propria ofertă.

Sfatul 6. Dacă este cazul, cere-ți iertare. Dacă, în orice moment al unei operațiuni de vânzare sau al unei prezentări, constați că ai făcut o greșeală, nu îți căuta scuze. Spune că regreți și fă asta tărie, a spus Carnegie. Apoi treci mai departe. S-ar putea să fii surprins de cât de repede este uitat întregul

incident. Dacă insiști să construiești o speță pentru a explica de ce ai greșit, nu vei face decât să prelungești situația neplăcută.

Sfatul 7. Lasă-i pe clienți să își vândă singuri. În general, oamenilor nu le place să li se spună ce să facă sau ce să cumpere. Oferă informații și dă o mână de ajutor, dar permite-le clienților să ia singuri decizia. Fă acest lucru punând întrebări și dirijând conversația până când își dau seama că produsul sau serviciul tău reprezintă soluția căutată de ei.

Sfatul 8. Vorbește pe limba clienților. Atunci când discuți despre produsul tău, prezintă-l în termeni care trimit direct la interesele clienților. Poate că ai cel mai mare, cel mai rapid sau cel mai fiabil produs de pe piață, dar câtă vreme clienții nu înțeleg în ce fel le aduce beneficii, nu vei reuși să faci vânzări.

Sfatul 9. Demonstrează-ți ideile apelând la efecte dramatice. Acest lucru are mai puțin de-a face cu interacțiunea umană și mai mult cu talentul actoricesc. Nu te teme să te implici într-un mic spectacol, atât timp cât este onest și nu îi induce în eroare pe clienți. De exemplu, Carnegie relatează povestea unui vânzător de case de marcat care i-a spus unui băcan că aparatele de acest tip folosite în

magazinul său sunt atât de vechi, încât sunt doar bani aruncați. Odată cu această afirmație, agentul de vânzări a zvârlit efectiv un pumn de monede pe podea. Și a obținut vânzarea.

Examenul final

Evaluează-te în funcție de cât de bine crezi că ai reușit să stăpânești următoarele concepte-cheie din cartea de față.

Afirmația de credibilitate

1 ——— 2 ——— 3 4 ———
——— ——— 5

Chiar am citit această carte? — Da, e în regulă. — Sunt un maestru.

Abordarea percepțiilor eronate

1 ——— 2 ——— 3 4 ———
——— ——— 5

Chiar am citit această carte? — Da, e în regulă. — Sunt un maestru.

Afirmația de sinteză

1 ——— 2 ——— 3 4 ———
——— ——— 5

Chiar am citit această carte? Da, e în regulă. Sunt un maestru.

Fapte, beneficii și aplicații

1 _____ 2 _____ 3 4 _____
_____ _____ 5

Chiar am citit această carte? Da, e în regulă. Sunt un maestru.

Dovezi

1 _____ 2 _____ 3 4 _____
_____ _____ 5

Chiar am citit această carte? Da, e în regulă. Sunt un maestru.

Testarea angajamentului

1 _____ 2 _____ 3 4 _____
_____ _____ 5

Chiar am citit această carte? Da, e în regulă. Sunt un maestru.

Răspunsul la obiecții

1 _____ 2 _____ 3 4 _____

_____ _____ 5

Chiar am citit această carte? Da, e în regulă. Sunt un maestru.

Crearea unei imagini verbale

1 _____ 2 _____ 3 4 _____

_____ _____ 5

Chiar am citit această carte? Da, e în regulă. Sunt un maestru.

Solicitarea unui angajament

1 _____ 2 _____ 3 4 _____

_____ _____ 5

Chiar am citit această carte? Da, e în regulă. Sunt un maestru.

Rămânerea în contact/păstrarea legăturii

1 ——— 2 ——— 3 4 ———
——— ——— 5

Chiar am citit această carte? | Da, e în regulă. | Sunt un maestru.

Solicitarea unei recomandări

1 ——— 2 ——— 3 4 ———
——— ——— 5

Chiar am citit această carte? | Da, e în regulă. | Sunt un maestru.

Transformarea în consultant de încredere

1 ——— 2 ——— 3 4 ———
——— ——— 5

Chiar am citit această carte? | Da, e în regulă. | Sunt un maestru.

Trusa cu instrumente de vânzare a lui Dale Carnegie

Oferta unică de vânzare

Aproape orice produs sau serviciu de pe piața din ziua de astăzi are parte de concurență. E posibil chiar ca oamenii să creadă că soluția ta poate fi substituită cu cea a rivalilor. *Tu* știi ce anume îți diferențiază soluția, dar clientul tău știe? O bună înțelegere a *ofertei unice de vânzare* (OUV) îți va permite să explici rapid de ce soluția *ta* este superioară celorlalte.

Oferta ta unică de vânzare ar trebui:

- Să îți deosebească soluția de cea a concurenței.
- Să lămurească ce oferi tu, iar competitorii nu.
- Să precizeze din ce motiv soluția ta este mai bună.

Pe lângă identificarea OUV a soluției tale, gândește-te la ce te face unic ca agent de vânzări. Scrie-ți propria OUV.

- De ce este grozavă colaborarea cu tine?
- Ce te diferențiază de restul vânzătorilor?
- Ce rol va juca atitudinea ta?

Fișa de lucru pentru afirmația de credibilitate

Numele potențialului client:

Informații necesare preabordării:

1. Prezentare generală a beneficiilor pe care le oferi:

2. Rezultate specifice ale valorii pe care o adaugi pentru clienții tăi:

3. Sugestie că sunt posibile rezultate similare și în acest caz:

4. Tranziția:

Formula de încredere

Pentru a solicita întâlnirea, elaborează-ți propria *formulă de încredere*. Aceasta include următoarele:

1. Motivul contactării, legat de problemele-cheie.
2. O scurtă prezentare a modului în care rezolvi probleme asemănătoare cu ale clientului respectiv.
3. Solicitarea unei întâlniri sau cererea permisiunii de a adresa întrebări.

Întrebări de calificare

Odată ce ai primit acordul de a discuta mai departe, ia în considerare adresarea de întrebări pentru a vedea dacă stai de vorbă cu un client calificat. Acest lucru va reduce din timpul consumat programând întâlniri cu persoane care nu par dispuse să cumpere de la tine sau care nu au autoritatea necesară.

Iată cele cinci tipuri de întrebări de calificare. Întrebările pe care le adresezi depind de tipul afacerii tale. Ori de câte ori este posibil, fă astfel încât acestea să se bazeze pe informațiile obținute în urma preabordării.

1. Întrebare privind permisiunea

„Vă mulțumesc că ați acceptat să vă întâlniți cu mine. Aș putea să vă adresez câteva întrebări pentru a vedea dacă dispun de un produs care vi se potrivește?“

2. Întrebare privind nevoia

„Am văzut pe site-ul dumneavoastră că una dintre inițiativele actuale este de a_____. Faceți anumite achiziții ca să vă pregătiți pentru realizarea ei?“

3. Întrebare privind cantitatea

„Cât de mult folosiți _____ la nivel trimestrial?“

4. Întrebare privind bugetul

„Care este bugetul propus?“ (Această întrebare poate fi un semnal de alarmă pentru client. Nu o adresa înainte să stabilești încrederea și, dacă este posibil, încearcă să găsești o modalitate de a obține informația fără să întrebi direct.)

5. Întrebare privind autoritatea

„În afară de dumneavoastră, cine mai este implicat în procesul de luare a deciziilor? Veți invita acele persoane la întâlnirea noastră?“

Definește tipul de întrebări pe care le-ai adresa potențialului tău client, apoi elaborează întrebările în funcție de aceste domenii.

Tipul de întrebare

Tipul de întrebare

Tipul de întrebare

Tipul de întrebare

Model de chestionare

Creează-ți propriile întrebări pentru fiecare dintre tipurile de întrebări:

Întrebări despre plată

Întrebări despre cum ar trebui să fie

Întrebări despre schimbare

Întrebări despre situația curentă

Încheierea procesului

Scrie mai multe afirmații de încheiere a procesului care ți se par mulțumitoare:

Prima încercare de încheiere

A doua încercare de încheiere

A treia încercare de încheiere

A patra încercare de încheiere

Fișa de lucru pentru crearea unei imagini verbale

Numele clientului:
Interesul principal:
Motivația individuală:

1. Amintește-i clientului că îi lipsește beneficiul pe care îl oferă soluția ta. Obține acordul lui în această privință.

_____

_____

_____

2. Amintește-i clientului că soluția ta îl va ajuta să aibă parte de acel beneficiu.

_____

_____

_____

3. Realizează o imagine verbală.

_____

_____

_____

4. Solicită un angajament.

_____

Fișa de lucru pentru Formula Magică

Prima poveste

Întâmplare

Acțiune

Beneficiu

A doua poveste

Întâmplare

Acțiune

Beneficiu

A treia poveste

Întâmplare

Acțiune

Beneficiu

A patra poveste

Întâmplare

Acțiune

Beneficiu

A cincea poveste

Întâmplare

Acțiune

Beneficiu

Fișa de lucru pentru obținerea angajamentului

Să soliciți angajamentul poate fi un lucru delicat, dar dacă ai reușit să dezvolți cu succes relația, solicitarea achiziției ar trebui să fie un pas ușor. Folosește o metodă care ți se pare naturală.

Întrebarea directă

Adesea, cel mai bun mod de a obține angajamentul este cerându-l pur și simplu: „Sunteți gata să luați această decizie acum?“

Metoda de alegere alternativă

Cere-i clientului să selecteze una din două opțiuni.

Metoda punctului minor

Roagă-l pe client să ia o decizie minoră care să indice faptul că decizia de cumpărare mai mare a fost deja luată.

Metoda pasului următor

Presupune că vânzarea a fost încheiată și treci dincolo de angajament, avansând către ultimele acțiuni de efectuat.

Metoda oportunității

Prezintă-i clientului o mică oportunitate, atunci când sunt disponibile opțiuni.

Metoda cântăririi

În cazul în care clientul mai are îndoieli în legătură cu achiziția, arată-i că profitul investiției depășește costurile. „Să punem în balanță lucrurile care vă fac să ezitați și valoarea pe care o veți obține mergând mai departe.“

Fișa de lucru pentru solicitarea de recomandări

Deschiderea

Restabilește legătura dintre client și beneficiile lui specifice. „Mă bucur că am reușit să vă ajutăm echipa să-și sporească productivitatea, să comunice mai eficient și să reducă numărul disensiunilor.“

Opțiuni pentru solicitarea unei recomandări de la o companie la alta

Alte locuri cu probleme similare:
„Adesea, problemele de comunicare sunt răspândite într-o organizație. Ce alte departamente ar putea beneficia de pe urma unei comunicări mai bune?“

_____

_____

_____

Susține-ți organizația:
„Știu că vă doriți să primiți mai multă recunoaștere din partea echipei executive. Faptul că aveți posibilitatea să oferiți o soluție la o problemă organizațională-cheie v-ar putea îmbunătăți reputația.“

_____

_____

_____

Impactul organizațional:
„Cât de important ar fi dacă și alte departamente ar funcționa la același nivel la care funcționează acum echipa dumneavoastră?“

_____

_____

_____

Opțiuni pentru solicitarea unei recomandări de la o companie la alta

Descrie profilul clientului tău.

„În general, lucrăm cu oameni care doresc să...“

„La cine vă gândiți?“

Încheierea

Solicită să fii prezentat.

„Îi puteți da un telefon înainte, ca să știe că îl voi contacta?“

Rândul tău

Deschidere

Solicitarea recomandării

Încheiere

Note

Cuvânt înainte

1 Vezi și ediția în limba română: Dale Carnegie, *Secretele succesului. Cum să vă faceți prieteni și să deveniți influent*, traducere de Marius Chitoșcă, Curtea Veche Publishing, București, ediția a IV-a, revizuită, 2021. (*N. trad.*)

2 Chris Betros, „Dale Carnegie Training Stands the Test of Time", website-ul *Japan Times*, 17 septembrie 2018, japantoday.com/category/features/executive-impact/Dale-Carnegie-Training-stands-the-test-of-time-new-technology. (*N. a.*)

Dale Carnegie: noua generație

1 „Dale Carnegie Discovered «How to Win Friends and Influence People» in Harlem, 1911", website-ul *Harlem World*, 26 noiembrie 2017, harlemworldmagazine.com/dale-carnegie-discovered-win-friends-influence-people-harlem-1911. (*N. a.*)

2 Emisiune TV de business, de tip reality-show, în care antreprenori de succes investesc în afacerile unor întreprinzători aspiranți. (*N. trad.*)

Partea întâi

1 Roger C. Mayer, James H. Davis și F. David Schoorman, „An Integrative Model of Organizational Trust", *The Academy of Management Review*, vol. 20, nr. 3, iulie 1995, pp. 709–734. (*N. a.*)

2 Dr. Greg Story, „The Sales Japan Series", website-ul Apple Podcasts, accesat pe 28 aprilie 2019, itunes.apple.com/us/podcast/the-sales-japanseries-by-dale-carnegie-training-japan/id1172353048?mt=2. (*N. a.*)

3 „Credibility Statement: How to Build Credibility?", website-ul Dale Carnegie Lessons, accesat pe 28 aprilie 2019, dalecarnegielesson.blogspot.com/2011/06/credibility-statement. (*N. a.*)

4 Firmă americană de ridesharing. (*N. trad.*)

5 Matt Norman, „How a Lyft Ride Reminded Me of the Importance of Helping Others", website-ul lui Matt Norman, 4 februarie 2019, mattnorman.com/importance-of-helping-others. (*N. a.*)

Partea a doua

1 Sistem de gestionare a relației cu clienții. (*N. trad.*)

2 John Torre, „How to Improve Your Cold-Calling Skills", website-ul Dale Carnegie Training Michigan, 22 iulie 2013, dalecarnegiewaymi.com/2013/07/22/how-to-improve-your-cold-calling-skills. (*N. a.*)

3 Matt Norman, „The Power of the Pause", website-ul lui Matt Norman, 14 august 2018, mattnorman.com/pause. (*N. a.*)

4 Terry Siebert, „Responding (Not Reacting) to Objections, Part 1", website-ul Greater Madison In Business, 15 septembrie 2011,

ibmadison.com/Blogger/Leader-to-Leader/September-2011/Responding-not-reacting-to-objections-part-1-0 . (*N. a.*)

5 John Torre, „Six Tips for Effective Negotiations", website-ul Dale Carnegie Training of Central and Southern New Jersey, 14 septembrie 2011, dalecarnegiewaynj.com/2011/07/14/6-tips-for-effective-negotiations. (*N. a.*)

6 Matt Norman, „When a Joke Humiliates: The Negative Impact of Offensive Humor", website-ul lui Matt Norman, 15 noiembrie 2019, mattnorman.com/offensive-humor. (*N. a.*)

7 John Torre, „Nine Customer Service Tips for after the Sale", website-ul Dale Carnegie Training of Central Ohio, 29 aprilie 2013, dalecarnegiewayohio.com/2013/04/29/nine-customer-service-tips-for-after-the-sale. (*N. a.*)

8 „Sales Tips from the Vice President of Dale Carnegie Training", website-ul Dale Carnegie Training of Philadelphia, 28 iunie 2011, dalecarnegiewayphilly.com/2011/06/28/sales-tips-from-the-vice-president-of-dale-carnegie-training. (*N. a.*)

Partea a treia

1 Omar Tawakol, „The Importance of Attention Intelligence – and How to Control Workplace Distractions", website-ul *Forbes*, 22 ianuarie 2019, forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/01/22/the-importance-of-attention-intelligence-and-how-to-control-workplace-distractions/. (*N. a.*)

Sfaturi de vânzări de la Dale Carnegie

1 Tim Parker, „Nine Sales Tips from Dale Carnegie“, website-ul QuickBooks Resource Center, accesat pe 28 aprilie 2019, quickbooks.intuit.com/r/marketing/9-sales-tips-from-dale-carnegie. (*N. a.*)